

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Vaňharová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T062 Marketing a obchod**
Téma: **Analýza merchandisingu produktů racionální výživy v maloobchodě**
Merchandising Analysis of Rational Nutrition Products in the Retail Outlets

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika trhu racionální výživy
 3. Teoretická východiska analýzy merchandisingu
 4. Metodika sběru dat
 5. Analýza získaných dat
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

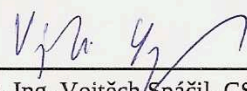
BÁRTA, V., L. PÁTÍK a M. POSTLER. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
HESKOVÁ, Marie. *Category management*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miluše Hluchníková, CSc.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012


doc. Ing. Vojtěch Špáčil, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza merchandisingu produktů racionální výživy v maloobchodě
Merchandising Analysis of Rational Nutrition Products in the Retail Outlets

Student: Bc. Eva Vaňharová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Miluše Hluchníková CSc.

Ostrava 2012

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“

V Ostravě 24. dubna 2012

Bc. Eva Vaňharová

„Ráda bych poděkovala Ing. Miluši Hluchníkové, CSc. za odborné vedení a cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.“

Obsah

1	ÚVOD	5
2	CHARAKTERISTIKA TRHU RACIONÁLNÍ VÝŽIVY.....	6
2.1	ZÁKLADNÍ POJMY	6
2.2	VÝVOJ ČESKÉHO TRHU S RACIONÁLNÍ VÝŽIVOU	7
2.3	NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELŮ NA TRHU	8
2.4	CHARAKTERISTIKA TRHU VYBRANÝCH KOMPONENTŮ RACIONÁLNÍ VÝŽIVY ..	9
2.4.1	<i>Obiloviny</i>	9
2.4.2	<i>Luštěniny</i>	10
2.5	TRENDY NA TRHU	11
2.6	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	11
2.6.1	<i>Konkrétní trh</i>	13
2.6.2	<i>Makroprostředí</i>	16
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY MERCHANDISINGU	21
3.1	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	21
3.2	MERCHANDISING	23
3.2.1	<i>Zásady správného merchandisingu</i>	25
3.2.2	<i>Úloha merchandisera</i>	26
3.2.3	<i>Vystavování zboží</i>	27
4	METODIKA SBĚRU DAT	33
4.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE	33
4.2	REALIZAČNÍ FÁZE	36
5	ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT.....	38
5.1	HODNOCENÍ UKAZATELŮ INVENTORY INDEX	38
5.1.1	<i>Inventory index celkem</i>	41
5.2	HODNOCENÍ UKAZATELŮ POSITION INDEX	41
5.2.1	<i>Position index celkem</i>	44
5.3	HODNOCENÍ UKAZATELŮ PRESENTATION INDEX	45
5.3.1	<i>Presentation index celkem</i>	48
5.4	TOTAL SHOPSCORE INDEX	48
5.5	ZHODNOCENÍ PŘÍSTUPŮ	51

5.6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST LAGRIS, A.S.	56
6	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
	SEZNAM ZKRATEK	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	
	SEZNAM TABULEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 Úvod

Dnešní typicky hektická doba klade na člověka vysoké požadavky, proto je důležité udržovat se v kondici jak po stránce fyzické, tak i psychické. O tom, že strava je základem zdravého životního stylu, už není pochyb a lze předpokládat, že jedním z faktorů ovlivňujících změny stravovacích zvyklostí je pochopení nutnosti tak učinit, což si současná populace již dobře uvědomuje. Racionální strava odvozená od slova rozum, by se již podle názvu měla tedy ubírat směrem zdravého rozumu, jelikož se snaží najít nejvhodnější potraviny, které by měly lidskému tělu prospívat. Právě tento typ produktů nabízí ve svém portfoliu i společnost Lagris, a.s., a tyto se staly předmětem zkoumání diplomové práce.

Společnost Lagris, a.s., patří mezi nejvýznamnější producenty balených potravin na tuzemském i evropském trhu a svou pověst si úspěšně buduje již přes dvacet let. Přestože disponuje výbornou technologií, kvalitními surovinami, silným zázemím s nepřebernými zkušenostmi marketingových aktivit, stále to nemusí odrážet adekvátní preference jejich výrobků u spotřebitelů. Hlavním důvodem je existence intenzivní konkurence, zejména v tak atraktivním odvětví jakým je zdravá výživa, a také silná tržní dominance na straně maloobchodníků. Síla obchodních řetězců je determinována možností přímé komunikace se zákazníkem, která se řadí v současnosti mezi nejdůležitější komunikační nástroje. Neboť charakteristickou vlastností dnešních nákupů rychloobrátkového zboží je impulsivnost a ovlivňování v místě prodeje vede k vyšší ziskovosti. Obchodní řetězce si spolu s producenty tuto skutečnost velmi dobře uvědomují a začíná tak boj o nejlepší pozice výrobků v maloobchodních prodejnách, snahu dosáhnout nejefektivnější prezentace výrobků a o jejich samotnou přítomnost na prodejní ploše vůbec. Na řadu se tak dostává relativně mladý obor merchandising, který se zabývá mírou účinnosti vystavovaného zboží na psychologii zákazníků tak, aby došlo k podnícení nákupních rozhodnutí.

Cílem diplomové práce je prostřednictvím vhodných metod zhodnotit a srovnat úroveň merchandisingu u výrobků racionálního portfolia společnosti Lagris, a.s. v různých typech maloobchodních jednotek na území Moravskoslezského a Zlínského kraje. Konečným výstupem je tedy nalezení prodejního formátu, prodejny a kraje, kde bylo zjištěno nejefektivnější provádění merchandisingu.

2 Charakteristika trhu racionální výživy

2.1 Základní pojmy

V rámci kapitoly Charakteristika trhu jsou popsány i základní pojmy, které vysvětlují podstatu racionální výživy a její důležitost ve stravování každého člověka.

Lidská výživa

Lidská výživa je definována podle Maslowovy pyramidy hierarchie potřeb jako základní pilíř potřebný k existenci člověka na Zemi, díky němuž si jedinec dále naplňuje své potřeby a přání nezbytné k plnohodnotnému životu.

Při bližším zkoumání, z hlediska vědního oboru, je výživa nezbytná k zajišťování veškerých materiálních a funkčních nároků organismu, mezi které patří zabezpečení průběhu životních pochodů, jakými jsou: dýchání, srdeční činnost, obranyschopnost organismu, apod.

O tom, jak kvalitně jsou tyto procesy naplňovány, rozhoduje především skladba potravy, jejíž množství a složení může mít na organismus jak pozitivní tak negativní vliv. Nevyvážená strava má negativní efekt na naše zdraví v tom, že v těle paradoxně dochází současně k nadvýživě i podvýživě, která je způsobena konzumací vysokoenergetické stravy s nedostatkem vláknin, vitamínů, a jiných živin. Zato obsahuje tisíce kilojoulů skrytých v minimálním množství potravy, které však sami o sobě nezasytí a člověk ač zkonzumuje běžnou porci jídla, dodá tělu nadměrný příjem energie, kterou při dnešním “sedavém” způsobu života nevyužije. Tyto nevyvážené jevy se podílejí na vzniku mnohých, především civilizačních chorob jakými jsou např. nádorová onemocnění, obezita, poruchy srdeční činnosti, apod. Tyto sice zcela nevyloučíme, už vzhledem k našim genetickým predispozicím, avšak především vhodnou stravou a životním stylem je možné jejich výskyt eliminovat. Uvádí se, že zdraví člověka je určeno asi z 60 % životními podmínkami, z nichž výživa determinuje tyto podmínky z 30 až 40 %. [17, 43]

Racionální výživa

Cílem racionální stravy je poskytnout tělu základní živiny v dostatečné míře s ohledem na kvalitu a při dlouhodobém uplatňování, zajišťuje také účinnou zdravotní prevenci. [7]

Základem je tedy výběr vhodných potravin, jejichž devizou je vysoká výživová hodnota, vhodné chemické složení a příznivé zdravotní účinky. Přestože se lidé relativně snaží vést zdravý životní styl, objevují se stále problémy spojené převážně s neznalostí potravin, která vede ke striktnímu až jednostrannému výběru stravy. Proto jako vodítko pro běžného konzumenta byl sestaven model, tzv. „výživová pyramida“, která graficky i slovně vysvětluje doporučený denní příjem potravin z jednotlivých potravinových skupin. Doporučené množství je vyjádřeno jako průměrný počet porcí z příslušné potravinové skupiny na osobu a den. [13]

I samotní výrobci zvyšují důraz na značení nutričních hodnot umístěných na obalech svých výrobků, aby pomohli spotřebitelům s orientací v sortimentu. Zároveň jsou si dobře vědomi toho, že příslušné informace zákazníka zajímají a mohou být důležitým kritériem pro rozhodování o koupi výrobku. Nejznámější systém nutričního značení je tabulka GDA neboli denní doporučené množství, uvedené na většině výrobků racionální výživy.

2.2 Vývoj českého trhu s racionální výživou

Základní potraviny racionální výživy zelenina, obiloviny a luštěniny, označovány též jako česká lidová strava, byly součástí jídelníčku především chudších vrstev a venkova. Tato strava však kvůli nedostatku živočišných bílkovin a své jednotvárnosti nebyla zcela optimální. Zásadní změny přišly na přelomu 19. a 20. století, kdy se rozdíl mezi městskou a venkovskou výživou obyvatel pozvolna vytrácely. Ke zhoršení stravování došlo během období dvou světových válek, kvůli nedostatku potravin a špatné organizaci zásobování. Výrazné změny v ČR nastaly po roce 1948 s příchodem centrálně řízené ekonomiky, která kladla větší důraz na kvantitu potravin než na jejich kvalitu, jelikož strava by se stala pro větší část obyvatel drahá a dostatečně nedocenená. Z ekonomických důvodů se proto zemědělci omezovali pouze na pěstování nejvýnosnějších plodin a mnohé racionální plodiny tak byly vytlačeny z českých kuchyní. Ani dodávky ze zahraničí je zpět na jídelníček nezařadily, jelikož se stát snažil o soběstačnost v produkci a import zboží byl omezen na minimum. Všechny tyto projevy měly za následek stále se úžící sortiment potravin, jednotvárnost a malou pestrost stravy. Na počátku 90. let 20. století se začala projevovat liberalizace obchodu, která umožnila rozsáhlý dovoz potravinářských výrobků i surovin a v řadě závodů se začalo vyrábět podle zahraničních postupů. Díky značné expanzi ze zahraničí tak vzrostla nabídka potravinářských výrobků a k dostání byl širší

sortiment. Nově využívané postupy při výrobě však přinesly i určitá negativa. Ty se projevíly přidáváním potravinářské chemie do potravin za účelem zlepšení chutě, vzhledu a trvanlivosti, avšak nemající zrovna příznivé účinky na lidské zdraví. Proto se během několika let začala notně propagovat osvěta zdravého životního stylu a lidé se učí o nutnosti dbát na složení, původ, čerstvost a výživové vlastnosti kupovaných potravin. [4, 17]

Ačkoliv se tento příznivý vývoj postupně promítá i do českých domácností, stále jsou mezi obyvateli zakořeněny určité negativní stravovací návyky, konzumní přístup k životu, preference globálně rozšířených výrobků a tendence k přejídání se. Toto chování lze vypočítat i z výzkumu provedeného společností Median s.r.o., kde spotřebitelé na otázku o snaze dodržování zásad správné výživy nejčastěji volili odpověď „*Ani ano, ani ne*“ (viz obr. 2.1). Na jedné straně je tedy patrná snaha o zdravý životní styl, na straně druhé přiznávají, že ne vždy je to pravidlem. [27]

Obr. 2.1: Dodržování zdravé výživy obyvatel ČR



Zdroj: [27]

2.3 Nákupní chování spotřebitelů na trhu

V posledních deseti letech v ČR započala tzv. éra hypermarketů a spotřebitelé si tyto formáty vybírají stále častěji jako své hlavní nákupní místa v oblasti rychloobrátkového zboží. Důvody pro tento trend jsou jednoznačné. Prodejny nabízejí komfortnější nákupy, zákazníci vše najdou „pod jednou střešou“ a především v rámci konkurenčního boje je sortiment mnohdy levnější než v běžných konvenčních prodejnách. Tento jev se proto logicky promítl i do chování spotřebitelů v rámci segmentu racionální

stravy, což vychází i z šetření studie Shopping Monitor 2011 společnosti Incoma GfK. Podle ní zdravou výživu nakupuje 44 % českých domácností, přičemž celých 22 % preferuje hypermarketové řetězce. Vyhledávány jsou především mladšími zákazníky (do 39 let) s vyšším vzděláním. Další velkoplošné formáty s preferencemi 8 % tvoří diskonty, které upřednostňují při nákupu zdravé výživy zákazníci starších věkových skupin (od 50 let) a lidé se základním vzděláním. Na stejné úrovni 8 % jsou také supermarkety, které při nákupu racionálních potravin výrazně upřednostňuje mladší věková kategorie zákazníků do 39 let s vysokoškolským vzděláním. V malých samoobsluhách tuto kategorii potravin nakupuje 4 % populace. V pultových a specializovaných prodejnách pak zbylé minimum domácností 2 %, které jsou oblíbeny především u starších zákazníků nad 50 let. [41]

Tento vývoj chování je určitým signálem pro výrobce z pohledu volby distribučního kanálu. Avšak neměli by opomíjet ani menší, specializované prodejny zdravé výživy, jelikož ty dodávají produktům na výjimečnosti a podporují dobrou image.

2.4 Charakteristika trhu vybraných komponentů racionální výživy

Mezi základní potraviny zařazované do zdravé výživy patří především obiloviny a luštěniny, jejichž kombinací je vytvářena vyrovnaná bilance živin v lidské potravě a to díky přirozeně se vyskytujícím nutričním složkám.

2.4.1 Obiloviny

Rýže

Ve světovém měřítku jsou největšími producenty rýže, ale také jejími spotřebiteli, asijské země Čína a Indie, jež společně produkují asi polovinu veškeré produkce, která činí 500 mil. tun. Významným dovozcem je Indie a kontroluje zhruba 80 % procent světového vývozu rýže. Nejvýznamnějším producentem v Evropě je Itálie, ze které se na český trh dováží podstatná část. [32] Bilance spotřeby rýže v ČR je popsána v tab. 2.1.

Tab. 2.1: Vývoj spotřeby rýže v ČR

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Kg/osobu/rok	4,8	5	4,6	4	5,2	4,9	4,9	4,2	4,5

Zdroj: [32, upraveno autorem]

Pohanka

Pohanka pochází z jihovýchodní Asie, v současné době jsou největšími producenty Čína a Rusko. V ČR se pohanka začala ve větší míře pěstovat teprve v devadesátých letech minulého století a pěstební plochy jsou kolem 3 000 ha, z toho třetina v ekologickém zemědělství. Světová roční produkce se pohybuje kolem 2,5–3,3 mil. tun. [32]

Jáhly

Jáhly neboli loupané proso se pěstuje především v Rusku, Číně a v USA a je označováno za vůbec nejstarší obilovinu kultivovanou člověkem. Podle údajů světové organizace FAO jsou celkové roční produkce prosa 30 mil. tun a tvoří hlavní podíl ve výživě řady afrických národů, neboť je bohaté na bílkoviny a minerální látky.

V ČR je produkce prosa relativně nízká, spolu s některými dalšími okrajovými obilovinami českého zemědělství představuje necelých 5 tis. tun ročně. [32]

2.4.2 Luštěniny

Spotřeba luštěnin je v České republice velmi nízká. Po mírném zvýšení po roce 1990 několik let stagnuje na hodnotách mírně nad 2 kg na osobu za rok, což je hluboko pod světovým průměrem (7 kg/osoba/rok). Důvodem nízké spotřeby luštěnin je malá obliba luštěninových pokrmů u obyvatel. Pěstování vybraných luštěnin v ČR není příliš významné a dosahuje pouze 1% zastoupení na orné půdě. [31]

Sója

Popularita sojových bobů konstantně roste díky relativně levnému zdroji bílkovin. V současnosti je nejpěstovanější luskovina ve světovém měřítku a jejím největším pěstitelem a exportérem jsou Spojené státy a Brazílie, od nichž pochází 62 % světové produkce, která dosahuje téměř 190 milionů tun ročně. [31]

Cizrna

Známá také pod názvem římský hrách, je v nejvyšší výměře pěstována v Indii, jejíž tamní sklizeň činí zhruba 50 % globální produkce z 6,7 mil. ha ve světovém měřítku. V západní Evropě je pěstována především ve Španělsku a v zemích u Středozemního moře, kde pokrývá zhruba 100 tis. ha. Země EU dovážejí 80 % své spotřeby cizrny především z Turecka a Mexika. [31]

2.5 Trendy na trhu

Segment potravin racionální výživy je dynamicky rozvíjející se trh s vysokým potenciálem, jelikož se lidé stále více zajímají o produkty působící pozitivně na jejich zdraví a postupně preferují kvalitnější výrobky s vyšší cenou. Příznivým faktem pro tento trh je i to, že český zákazník je otevřený novinkám více (až 45 % zákazníků), než spotřebitelé ve východní a také západní Evropě, což společností ulehčuje zavádění nových produktů.

Trendy, které byly v posledních letech zaznamenány, lze shrnout do několika bodů:

- snaha o větší pestrost a vyváženost jídelníčků obyvatel,
- dlouhodobý nárůst prodejů tzv. funkčních (wellness) potravin,
- rozdrobování trhu na menší segmenty a specializace výrobců na menší cílové skupiny,
- nové, alternativní kanály pro uplatnění svých produktů na trhu - internetové obchody či podnikové prodejny,
- důraz na kvalitní, zdravější suroviny. [45]

2.6 Charakteristika společnosti

Společnost Podravka-Lagris, a.s. patří v současné době mezi nejvýznamnější tuzemské producenty balených potravin v České republice a své stálé místo si našla i na evropském trhu, jehož nejvýznamnějším odbytištěm je Slovensko, Chorvatsko, Maďarsko a Rusko. Mezi hlavní činnosti společnosti patří výroba, zpracování, balení, distribuce a export potravinářských výrobků. Důležitou činností je i výroba produktů na zakázku především pro obchodní řetězce, které její výrobky prodávají pod vlastními značkami. Díky mateřské společnosti v Chorvatsku také dováží bohatý sortiment zboží, které se v České republice distribuje pod značkou „Podravka“.

Ke vzniku dnešní podoby společnosti Podravka-Lagris, a.s. předcházelo historicky několik důležitých milníků tehdejší společnosti Lagris, a.s.

Historie společnosti Lagris a.s.

Společnost Lagris byla založena v roce 1991 jako rodinná firma zabývající se obchodem s agroploidy. Nejprve se jednalo o ovoce a zeleninu dodávané na český trh a

poté se sortiment rozšířil o rýži a luštěniny, kterými si společnost LAGRIS postupně získala dominantní postavení na českém trhu odpovídající v posledních letech 40 – 45 % tržního podílu. V rámci komodity rýže je tzv. „dvojkou“ na trhu s rostoucím trendem a v případě luštěnin představuje nejsilnější firmu v ČR.

Od roku 1993 začíná Lagris dodávat balené výrobky do maloobchodní sítě a postupně rozšiřuje svůj sortiment, kterým prezentuje i novinky, do té doby pro českého spotřebitele neznámé - rýží basmati, indiánskou a jasmínovou. Postupně získává stabilní postavení na trhu a stává se tak jedním z největších zpracovatelů potravin v České republice. V roce 1994 bylo rozhodnuto o vybudování potravinářského areálu v Dolní Lhotě u Luhačovic, kde má společnost doposud hlavní centrálu. Vyústěním rozvíjející se obchodní činnosti firmy a expanze na slovenský trh bylo založení dceřiné společnosti LAGRIS SLOVAKIA, s.r.o. v roce 1996, která si rovněž postupně získala dobrou pozici na slovenském trhu s potravinami s tržním podílem 30 % opět s kategorií rýže a luštěniny.

Mezníkem ve vývoji firmy byl rok 1998, kdy se transformovala na akciovou společnost Lagris se 100% českým kapitálem. V tomto roce Lagris zavedl systém HACCP, který slouží ke kontrole zajištění vysoké kvality a zdravotní nezávadnosti potravin. Během roku 2000 společnost implementovala systém řízení jakosti dle norem řady ISO 9000 a získala mezinárodní certifikát ISO 9001, který zaručuje, že všechny činnosti a postupy ve společnosti jsou v souladu se světovými standardy. Díky získání těchto certifikátů společnost může obchodovat se svými zahraničními obchodními partnery, kteří zpravidla tyto certifikáty vyžadují.

V roce 2002 se Lagris stává součástí skupiny Podravka, která vlastní firmy zastoupené v 17 zemích s výrobními kapacitami v Chorvatsku, Slovinsku, Polsku, Slovensku a České republice. Současně také došlo i ke změně obchodního názvu na Podravka-Lagris a.s.

Spojení firmě přineslo hlavně úsporu nákladů, které díky této kooperaci klesly a firma se tak stala ještě více konkurenceschopnou na tuzemském i evropském trhu. [29, 30]

Výrobní závod společnosti Podravka – Lagris, a. s. sídlí v Dolní Lhotě u Luhačovic a zaměstnává přibližně 200 pracovníků. Během několika posledních let společnost dosáhla tržeb uvedených v tab. 2.2.

Tab. 2.2: Vývoj tržeb společnosti Podravka-Lagris, a.s.

Rok	Tržby (v tis. Kč)
2008	895 806
2009	768 281
2010	767 159

Zdroj: [34, upraveno autorem]

Největší podíl na celkových tržbách měl tradičně hlavní produkt z portfolia chorvatské mateřské společnosti, univerzální kořenící směs Podravka, která si ve své kategorii stále udržuje vedoucí pozici na tuzemském trhu. Na tržbách společnosti se kromě klíčových výrobků podílely i další aktivity jako je obchod se zemědělskými komoditami, výroba privátních značek pro obchodní řetězce a úspěšně se rozvíjející export produktů značky Lagris do zemí střední a východní Evropy.

Podle vedení managementu se společnost snaží neustále profesionalizovat své pracovníky, posilovat image, uvádět na trh nové a inovované výrobky, se kterými dosahuje úspěchů i u spotřebitelů. Například v soutěži „Volba spotřebitelů“ získala prvenství v kategorii nejinnovativnější výrobek roku 2011 za produkt „Prémiové těstoviny“ ve varných sáčkích.

2.6.1 Konkrétní trh

Podle Kozla [12, s. 25] *„Konkrétní trh jako vymezený podnikatelský prostor představuje nejbližší okolí naší firmy, na kterém se pohybujeme společně s ostatními subjekty trhu, které nás v naší činnosti omezují nebo nám naopak pomáhají.“*

Zákazníci

Klíčovou kategorií v přímém okolí jsou bezesporu zákazníci, kteří vytvářejí odbytové trhy, díky nimž společnost naplňuje své hlavní firemní cíle.

Cílové zákazníky společnosti Podravka-Lagris, a.s. lze rozdělit do několika segmentů a to především podle jejich motivů ke koupi nabízeného sortimentu.

První skupinu představují **koneční spotřebitelé**, kteří nakupují pro svou vlastní spotřebu a tvoří je zpravidla domácnosti a osoby se zájmem o své zdraví a životosprávu. Daný sortiment díky svým pozitivním vlastnostem zároveň oslovuje i jedince s různými zdravotními problémy a zákazníky, kteří se aktivně snaží redukovat svou váhu.

Další typ zákazníků jsou **výrobci** působící na tzv. B2B trhu, s nimiž společnost obchoduje v oblasti zemědělských agro-komodit pro potravinářský průmysl a pro krmivářské účely. Seznam obchodovaných komodit je uveden v příloze č. 1. Do kategorie výrobci, patří i zákazníci zastupující gastronomické subjekty, kterým společnost poskytuje dodávky speciálně balených produktů.

Poslední typ zákazníků představují **obchodníci**, kteří nakupují produkty za účelem jejich další nabídky a zpravidla jsou tvořeny maloobchodními prodejny. Pro tyto distribuční kanály společnost také zpracovává vybrané produkty, které jsou následně prodávány pod vlastní značkou prodejního řetězce.

Dodavatelé

Podstatným kritériem pro volbu dodavatele v potravinářském průmyslu je především spolehlivost v zajištění kvality a nezávadnosti dovážených surovin, jelikož zaručují odpovídající jakost samotných výstupů společnosti na trhu. Z tohoto důvodu se firma Lagris orientuje na producenty, pro něž je daná plodina domestikována a mají s pěstováním bohaté zkušenosti. Přední importní země vybraných surovin pro společnost jsou shrnuty v tab. 2.3.

Tab. 2.3: Hlavní dodavatelské země vybraných plodin

Surovina	Země původu
Rýže Natural	Itálie, Čína
Sója	Kanada, USA, Ukrajina, Česká republika
Cizrna	Kanada, USA, Indie, Turecko
Pohanka	Čína, Ukrajina, Česká republika
Jáhly	Ukrajina, Česká republika

Zdroj: [30, upraveno autorem]

Odpovědnost za spolupráci s dodavatelskými partnery ve firmě má oddělení nákupu, které zajišťuje všechny suroviny a komponenty pro potřeby balírny dle plánu prodeje s efektivním zásobováním *just in time*.

V neposlední řadě jsou nezbytné také dodávky výrobní techniky, energie, ostatních pracovních pomůcek a materiálů jakými jsou obalové materiály, fólie, balící sáčky a kartony, které pro společnost dodávají převážně tuzemské firmy.

Konkurence

Jednu z přímých hrozeb pro společnost představuje konkurence, jejíž míra intenzity je dána především atraktivitou odvětví. Konkurenční klima v rámci sortimentu racionální výživy je považováno za značné, především díky své módnosti, vysokému potenciálu a relativně nenasyčenému trhu.

V okolí je hned několik kategorií konkurentů, se kterými se společnost Podravka-Lagris, a.s. dělí o daný trh, a rozděleny mohou být podle Porterovy analýzy konkurenčních sil.

Konkurenci **uvnitř odvětví** tvoří výrobci orientovaní převážně na portfolio výrobků zdravé výživy a většinou je tento sortiment prezentován jako Bio-produkty, produkty ekologického zemědělství, aj. V této skupině jsou hlavními “rivaly” Countrylife, Bioline, PRO-BIO s.r.o.

Ze strany **odběratelů** lze vnímat hrozbu od MO řetězců ve formě privátních značek, jejichž obliba u veřejnosti stále roste. Jedná se například o značky Tesco Organic, Albert Bio, Naše bio v řetězcích Billa, aj. S novým trendem privátních značek přichází i existence hrozby ze strany samotných zákazníků ve změně preferencí nákupu “neznačkových” potravin.

Nová konkurence se objevuje v podobě privátních značek nepotravinářských formátů a jejich další expanze. Příkladem jsou např. drogerie DM se svou značkou zdravé výživy Alnatura či drogerie Rossmann s výrobky EnerBio. Dále zde patří nové konkurenční značky, které mohou vstoupit na český trh především ze zahraničí či vstup zcela nových, začínajících firem do odvětví.

Hrozba **substitučních produktů** existuje v ostatních druzích netradičních luštěnin a rýže, celozrnných těstovinách, jiných typech obilovin a luskovin bohatých na přírodní, výživové látky.

V případě **dodavatelů** je důležité udržovat dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy, aby se předcházelo případným neshodám vedoucím k ukončení obchodní smlouvy, negativní změně cenových či jiných dodacích podmínek ohrožujících výrobní provoz. Ke snížení konkurenceschopnosti může přispět i snížení jakosti dovážených plodin, které by se nepříznivě odrazilo na výrobcích společnosti.

Obchodní zprostředkovatelé

Obchodní zprostředkovatelé neboli distributoři představují mezičlánek ve fyzickém toku zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli.

Společnost volí intenzivní distribuční strategii, proto jejich nejvýznamnějším odbytovým kanálem je maloobchodní a velkoobchodní prodej. Mezi hlavní obchodní partnery patří největší obchodníci ČR, jakými jsou Tesco Stores, Ahold, Rewe, Spar, aj. Za velkoobchod jsou to např. GESPA, spol. s r.o., BIKOS CZ s.r.o., BESKYD Fryčovice, a.s.

Obchodní zprostředkovatelé také mohou při vykonávání své činnosti spolupracovat s marketingovými agenturami, externími přepravci zboží, skladovacími firmami a finančními institucemi.

2.6.2 Makroprostředí

Faktory rozhodující o úspěchu podnikatelských aktivit jsou dány z velké míry vnějším okolím, které do značné míry ovlivňuje chování podniku a ztěžuje samotný podnik může eliminovat.

Ekonomické prostředí

Ukazatelé ekonomického prostředí mají pro každý podnikatelský subjekt zásadní význam, jelikož vytvářejí hospodářskou situaci okolí a její dynamiku.

Poptávku na trhu potravin lze očekávat vždy s určitou jistotou, proto se její charakter a indikátor intenzity odráží nejvíce v úrovni cenových hladin. Spotřebitelské ceny potravin během roku 2011 prošly výrazným nárůstem, za což mohly především problémy s úrodou některých zemědělských komodit, zvyšování nákladů na energii, rostoucí poptávka po pohonných hmotách a také vliv světových cen potravin. Na zmíněné stoupání cen se podepsalo i DPH, které na začátku letošního roku 2012 vzrostlo na úroveň 14 % u snížené sazby uplatňované pro potraviny. Mimo jiné zvýšení cen potravin „táhne“ i další makroekonomická veličina a tou je inflace, která se v současnosti nachází na úrovni 1,9 % a meziročně vzrostla oproti průměru za minulý rok 2011 o 0,4 %. Tyto jevy nejsou pro spotřebitele příjemné vzhledem k tomu, že náklady na potraviny tvoří 19,3 % a jsou hned za bydlením hlavní složkou výdajů domácností. Pro reálnější ilustraci této skutečnosti reprezentují výdaje na potraviny měsíčně částku 4 650 Kč ze současné průměrné mzdy 24 089 Kč, které však ve skutečnosti většina Čechů nedosahuje. A co víc, potýkají se kvůli

stále rostoucím cenám s nedostatkem finančních prostředků, což neulehčuje ani stávající nepříznivá situace na trhu práce. Obecná míra nezaměstnanosti dosahovala první měsíc roku 2012 úrovně 9,1 % a ani ke stavu budoucích hodnot nejsou odborníci příliš optimističtí, jelikož by podle odhadů nezaměstnanost měla odrážet očekávaný pomalý růst ekonomiky. [23, 24, 25]

Současná ekonomická situace není velmi příznivá z hlediska racionality stravování, jelikož podle populačních studií lidé s nízkými příjmy mají větší tendenci k nevhodnému způsobu stravování, které se projevuje konzumací lacinějších a mnohdy méně kvalitních potravin.

Demografické prostředí

Demografie zahrnuje údaje o lidské populaci z hlediska velikosti, hustoty rozmístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a další. Mezi významné faktory související s racionální výživou patří struktura obyvatel, vzdělanostní profil a v neposlední řadě věk.

U preferencí racionálního stravování související s pohlavím byla vysledována vyšší četnost u žen než u mužů. Tento jev odráží především skutečnost, že se ženy starají více o svůj zevnějšek než muži a hlavní důraz přitom dávají na štíhlou postavu. Právě tělesné proporce jsou pro ně silně spojeny s volbou stravy, proto je jejich snahou vést zdravý životní styl a pečlivě vybírat vhodné potraviny. Dalším důvodem, proč je zájem o racionální stravu obecně vyšší u žen je role v typickém modelu domácnosti, ve kterém rozhodují o skladbě a nákupu stravy celé rodiny. Pozitivní je proto pro firmu skutečnost, že z celkových obyvatel ČR 10 548 527 ženy mírně převažují a představují 51 % české populace (5 374 026 žen). [15, 23]

Ve vyspělém světě jsou patrné tendence ke zdravému životnímu stylu podle úrovně vzdělání, jelikož čím vyšší má člověk vzdělání, tím více si uvědomuje nutnost kvalitní a vyvážené stravy. Příznivým jevem je tedy dosažená úroveň sekundárního vzdělání u obyvatel ČR podle tab. 2.4, spolu s dlouhodobě zaznamenávaným trendem, který souvisí se vzrůstajícím počtem osob s vysokoškolským vzděláním. [15]

Souvislost věkové struktury s preferencemi zdravých potravin je více patrná u mladší generace, která se již oprostila od tradiční stravy, a na rozdíl od starších obyvatel je flexibilnější ke změně životního stylu. Tím, že lidé začínají racionálně uvažovat nad volbou své stravy která podporuje dlouhověkost, bude čistě teoreticky podle prognóz,

zpracovaných Českým statistickým úřadem, v roce 2050 žít v ČR přibližně půl milionu občanů ve věku 85 let a více. [24]

Tab. 2.4 : Struktura vzdělání obyvatel ČR

Datum sčítání	Obyvatelstvo > 15 let	Nejvyšší dosažené vzdělání				
		Bez vzdělání	ZŠ	SŠ bez maturity	SŠ s maturitou	VŠ
26.3.2011	9 034 544	47 253	1 574 856	2 963 972	2 794 996	1 117 830

Zdroj: [24, upraveno autorem]

Technologické prostředí

Technologické faktory vytvářejí jednu z nejpružnějších složek makroprostředí, obzvláště díky možnostem inovovat produkty, vytvářet nové příležitosti a nabízet firmám konkurenční výhody. V odvětví zpracovatelského průmyslu potravin je klíčové využití zejména takové technologie, která je šetrná ve zpracování z hlediska uchování cenných látek daných surovin.

Společnost Lagris se v této oblasti zajímá o speciální strojní vybavení pro balicí účely, zvláště o vertikální hadicové balicí stroje a automatické balicí linky. Technologii obalového materiálu nejvíce ovlivňují již používané formy obalů ve výrobě, mezi které patří ploché obaly (včetně tzv. varných sáčků), sáčky s plochým dnem a víkem, kartonové balení či tepelně smrštitelné fólie. Při zpracování dovážených plodin je k čištění a následnému sušení využívána vyspělá technologie pro pražení dehydrovaných plodů a to jak suchou cestou, tak fritování v oleji. Při čištění oleje se používá technologie *kontinuálního filtru*, který zabraňuje přepalování použitého fritovacího oleje.

Pro společnosti zpracovávající zemědělské produkty jsou také významné i nové vědecké postupy v pěstování plodin zvané bio-technologie. Jedná se o moderní šlechtitelské metody, které produkují geneticky upravené plodiny s vyšší nutriční hodnotou jednotlivých vitamínů a zvyšují jejich odolnost při pěstování. Právě v případě luštěnin a obilovin jsou tyto metody hojně využívány.

Mezi další technologické požadavky patří zajištění vhodných skladovacích prostor pro nezpracované suroviny, ale i pro výrobky připravené k expedici.

Politicko-právní prostředí

Jak tvrdí Kotler [14, s. 154] „*Veškerá rozhodnutí jsou významně ovlivněna vývojem politického a legislativního prostředí, které zahrnuje zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti.*“

V oblasti potravinářského průmyslu musí výrobci respektovat řadu legislativních opatření, která se zaměřují na veterinární, hygienické a technické normy při zpracování a uskladnění potravin. Specifická opatření stanovují i podmínky o ochraně životního prostředí a bezpečnosti potravin, na které dohlíží Státní veterinární správa ČR. V neposlední řadě je nutné dodržovat bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců. Samozřejmostí je i respektování povinností plynoucích z obchodního a občanského zákoníku, které jsou základní právní úpravou pro podnikání.

Mezi nejpodstatnější zákony a vyhlášky v rámci právního řádu České republiky pro společnost Podravka-Lagris, a.s. patří:

- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech,
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech,
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže,
- Zákony na ochranu životního prostředí.

Přírodní prostředí

Důležitým prvkem výkonnosti zemědělství je závislost na klimatických podmínkách, které se přirozeně v dlouhodobých časových úsecích mění. Avšak v posledních letech nás klimatologové varují před nebezpečnými změnami podnebných pásem, které budou mít spíše negativní než pozitivní dopady na zemědělství. V rámci kategorie obilovin a luštěnin mohou mít výše zmíněné faktory vliv jednak na objem úrody, ale i na zabezpečení dostatečné struktury plodin, které jsou posuzovány z kvalitativního hlediska (dosažení nutričně hodnotné a vyvážené stravy s obsahem všech nezbytných složek výživy jako jsou vitamíny, bílkoviny atd.).

Mnohé země, se proto snaží v globálním měřítku o zmírnění dopadů změn klimatu. Mezi ně patří i Česká republika, která realizuje adaptační opatření v sektoru zemědělství a

to především redukcí osevní plochy, přičemž se orná půda mění na lesní porosty, zatravněné plochy a tím se obnovuje přirozená vegetace. Nevýhodou pro společnost jsou proto rostoucí požadavky na dovoz surovin, které byly dříve odebírány od tuzemských zemědělců. [33]

Socio-kulturní prostředí

Člověk se při výběru racionální stravy neřídí pouze kalorickými či výživovými hodnotami potravin, ale zohledňuje i své vlastní indikátory vymezené vlivy psychického rázu, sociálními vlivy. Výrazné působení vychází také z náboženství, kultury, tradic a zemí kde žijeme.

Sociální vliv na výživu člověka je dán především výchovou, ke které jsme vedeni rodinou, pedagogy, společností a také prostřednictvím sdělovacích prostředků. Především média mají v dnešním světě velký význam na udávání trendů a lidé si podle nich utvářejí také svůj životní styl. V oblasti stravování působí současně vliv médií pozitivně, jelikož pominula éra nezdravého fast foodu, polotovarů a propaguje se především zdravá výživa.

Jeden z nejdůležitějších psychických vlivů při výběru potravy má senzorická jakost. Obecně skupina luštěnin a obilovin neoplývá lákadlem výrazných chutí, vůní ani vzhled pokrmů z nich připravených nelze považovat za příliš atraktivní. Také z kulturního hlediska mohou být tyto komodity vnímány negativně pro svůj “nízký společenský status“, jelikož byly a jsou stravou spíše chudších vrstev obyvatelstva.

3 Teoretická východiska analýzy merchandisingu

V rámci třetí kapitoly jsou vymezena teoretická východiska merchandisingu v návaznosti na marketingovou komunikaci spolu se základními pojmy důležitými pro porozumění dané problematice a nezbytné k úspěšnému řešení analýzy.

3.1 Marketingová komunikace

Podle publikace Hesková [9, s. 51] je marketingová komunikace definována jako „...*forma komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích (potenciálních) zákazníků.*“ Jinak řečeno cílem marketingové komunikace je vytvářet povědomí a zvyšovat znalost o produktech/službě společnosti, které povedou k vyvolání nákupu u cílové skupiny.

O tom, jak bude informovanost v konečném důsledku efektivní, rozhodují determinanty hlavního prvku komunikačního procesu, kterým je sdělení. Zpráva neboli sdělení by mělo především upoutat pozornost, musí být srozumitelné a odpovídat potřebám a přáním jedince. Další důležitou podmínkou v komunikaci mezi odesílatelem a příjemcem je výběr vhodného nástroje, který docílí synergické kombinace s ostatními aplikovanými nástroji komunikačního mixu.

Prvky komunikačního mixu lze rozdělit na tzv. nadlinkové (ATL) a podlinkové (BTL) nástroje, které se rozlišují jednak svými komunikačními vlastnostmi a jednak ze strany využívání masmédií jako komunikačních kanálů. Mezi klasické propagační nástroje v kategorii *nadlinkových* patří různé formy placené reklamy, které se podle světové asociace POPAI dělí na televizní, rozhlasové, tištěné, outdoor a reklamu na internetu. Tuto kategorii lze charakterizovat i z odlišného přístupu k dělení a to jako formu neosobní či masové komunikace, jelikož sdělení jsou přenášena bez osobního kontaktu a zasaženo je velké množství příjemců. [16, 37]

Podlinkové nástroje vychází z marketingových komunikačních aktivit, které nevyužívají jen mediálních kanálů, ale uplatňují přímou formu komunikace s konečným spotřebitelem. Mezi tyto aktivity patří především **podpora prodeje**, přímý marketing, public relations a další soubory podpůrných nástrojů. Hlavní výhodou BTL oproti ATL je přesnější zacílení na cílové skupiny a poskytování podnětů, které stimulují okamžitý nákup spotřebitelů. I z tohoto důvodu se celosvětové investice z komerční komunikace přesouvají

do podlinkových aktivit a jejich poměr dosahuje podle marketingových šetření 40:60 % z celkových výdajů ve prospěch BTL. [1, 2]

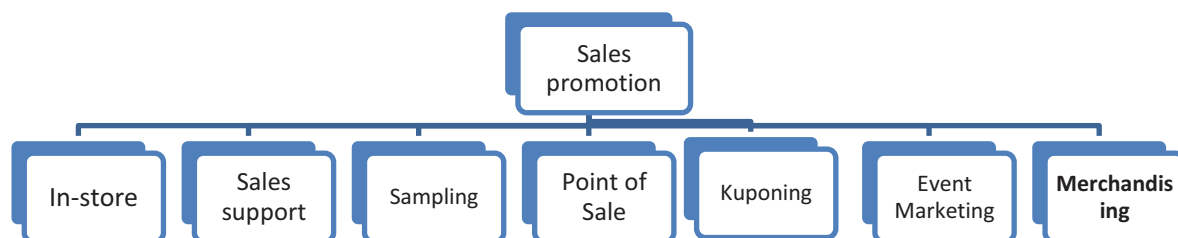
Podpora prodeje jako součást marketingové komunikace

Podpora prodeje je souhrn marketingových komunikačních aktivit a materiálů určených k zintenzivnění prodejní síly formou speciální nabídky a přidané hodnoty s cílem přesvědčit zákazníky ke koupi výrobku, to vše v určitém časovém úseku. [3]

Zpravidla se rozlišují tři formy podpory prodeje a to podle cílové skupiny, na kterou je zaměřena. Jedná se o spotřební podporu prodeje zaměřenou na spotřebitele, obchodní podporu prodeje pro velko/malo obchodníky a podporu prodeje obchodního personálu orientovanou na prodejní síly v prodejně. [18]

Právě podpora prodeje zaměřená na konečného spotřebitele je v posledních letech podstatným prvkem komunikace. Mezi hlavní důvody k rychlému růstu promotion aktivit patří diferenciaci produktů, požadavky na vyšší rentabilitu obchodníků, orientace spotřebitele na výhodné nákupy a typ nákupního chování, který zákazník uplatňuje u výběru rychloobrátkového zboží. Právě povaha nákupu, která na současném trhu panuje, stojí za významem podpory prodeje. Jedná se o impulsivní nákupy charakteristické tím, že zákazníkův rozhodovací proces probíhá přímo v prodejní jednotce a dosahuje až 75% neplánovaných nákupních rozhodnutí u spotřebního zboží. Tak je vytvořen velký prostor pro iniciátory těchto nákupů, mezi které se řadí zejména nástroje z oblastí v níže uvedeném schématu na obr. 3.1. [1, 14]

Obr. 3.1: Nástroje podpory prodeje



Zdroj: [1, upraveno autorem]

3.2 Merchandising

Vznik samotného slova původně pochází z francouzského „marchat“ zboží, které bylo převzato do angličtiny jako *merchant*, z nějž pomocí drobné úpravy vznikl termín *merchandise* s významem - zboží, které je koupeno nebo prodáno za účasti reklamy v místě prodeje. Další úpravou slova a to přidáním suffixu vznikl *merchandising*, pod nímž se prezentuje obor zahrnující aktivity vedoucí k prodeji či pokusu o prodej zboží prostřednictvím reklamy nebo jejich vhodným vystavováním v obchodě. [10, 19]

Co se týká přístupů k samotné definici činnosti merchandisingu ze strany různých publikací a odborníků, nabízí se nespočet stručných i obsírnějších významů této obchodní oblasti.

Podle světového slovníku Business Dictionary [22] *„Jde o aktivity prezentace prodeje zboží v obchodech, které zahrnují činnosti v rámci techniky vystavování zboží, bezplatné vzorky, demonstrace produktu v místě prodeje, označování cen, systém uložení zboží v regálech, speciální nabídky a další point-of metody.“*

Podle americké marketingové asociace merchandising zahrnuje plánování, které zajistí nabízení správného zboží nebo služby, na správném místě, ve správný čas, ve správném množství a za správnou cenu. [19]

Co se týče terminologie podle českého jazyka, je význam obdobný i přesto, že exaktní překlad slova merchandising neexistuje. Podle Slovníku marketingu [6, s. 230] je charakterizován jako: *„Merchandising jsou aktivity prováděné k ujištění, že výrobek je dostupný svým cílovým zákazníkům a že je nápadně viditelný v obchodech, ve kterých je prodáván. Zahrnuje také taktiky používané při fyzickém vystavení výrobků v obchodech za účasti propagace v místě nákupu, což umožňuje představit nakupující veřejnosti výrobky v příznivém světle.“*

V knize od Zamazalové [21, s. 178] je uvedeno hned několik zdrojů, jenž objasňují definici slova merchandising, kterou pak sama autorka shrnuje do výstižného vysvětlení: *„V podstatě jde v merchandisingu o to, aby zboží bylo vystaveno takovým způsobem, který optimalizuje prodeje obchodníka.“*

Historie samotného vzniku merchandisingu jako takového se datuje od 18. století v USA přičemž klíčovým prvkem byla verbální komunikace mezi personálem a

zákazníkem, kterého během návštěvy prodejny prodavač o zboží informoval, prezentoval je a nabízel ke koupi. Tuto funkci v současnosti supluje právě vizuální působení, design a komunikační prostředky v místě prodeje. Do této podoby dospěl merchandising v Evropě o něco později a to na počátku 19. století. Konkrétně v českých podmínkách obor začal v této době procházet výrazným vývojem, jelikož se trh stával stále složitějším a komplikovanějším kvůli konkurenčnímu boji, na což bylo nutné adekvátně reagovat. Do té doby byl brán pouze jako doplňování zboží do regálu, polic a vitrín, které nepravidelně zajišťoval personál prodejny a nepředstavoval komunikační prvek prodejního místa jak je tomu nyní. Současné pojetí této obchodní disciplíny se nazývá koncepční merchandising a jde o nejnovější formu merchandisingu, která se neomezuje pouze na zboží samotné, ale vytváří soulad mezi všemi prodejními aktivitami, čímž dochází k tvorbě synergických efektů. To znamená, že koncepční merchandising respektuje specifika prodejny do té míry, že bezprostředně navazuje na obchodní a marketingové aktivity s cílem jejich zhodnocení a efektivního dopadu na prodejní výsledky. [8, 42]

Dnes tedy nejde jen o pouhé a jednoduché doplňování zboží, ale i o mnoho dalších činností souvisejících s využitím celého možného potenciálu merchandisingu. Mezi hlavní zájmové oblasti této disciplíny patří znalost zboží a jeho prodej, nauka o podpoře prodeje a dodržování pravidel o umístění zboží. Právě poslední zmíněná kategorie je základním pilířem celého merchandisingu, poněvadž umístění zboží zajišťuje vyšší obrátkovost a tedy i ziskovost. K důležitosti tohoto nástroje přispívá i skutečnost, že v současnosti dochází ke stagnaci výstavby nákupních center a obřích hypermarketů s reakcí na přesycenost trhu. To přináší hledání jiného řešení, jak maximalizovat zisky firmy bez rostoucí distribuce. Více pozornosti se proto věnuje provádění správného merchandisingu. V praxi to znamená dbát na úpravu výstavních regálů a jejich umístění, upevňování poutačů, instalaci plakátů, úpravu cen zboží, kontrolu jakosti, vhodnou prezentaci zboží a další činnosti. Kromě své základní podstaty zahrnuje merchandising i aktivity, zaměřené především na:

- informování o stavu zboží na prodejnách a ve skladech,
- sledování konkurence,
- motivování výkonu,
- měření výkonnosti,
- kontrolování,

- trénování a rozvíjení lidských zdrojů,
- standardizování komunikace. [1, 8, 28]

3.2.1 Zásady správného merchandisingu

Výsledná efektivita činností, které tato disciplína zahrnuje, se setkává s odlišnými přístupy stejně, jako tomu bylo u definic významu slova. Většinou jde o shrnutí různých pravidel a principů, které je třeba dodržovat a respektovat. Jedním z nich jsou i zásady, které vidí úspěšnost merchandisingu v nabízení lepších výrobků než má konkurence, umísťování nejlepších výrobků na nejlepší pozice, zajišťování většího prostoru v regálech a současně vedle nich soustřeďovat méně atraktivní výrobky. Dále využívat co nejlépe interní a externí komunikaci tak, aby byl maximálně motivován lidský potenciál. To vše se nemůže obejít bez provádění kontrol. [8]

Na druhé straně byly vypracovány i zásady toho, jak vypadá špatně provedený merchandising. Níže uvedené dokumentuje jen některé z chyb, kterých se retaileri dopouštějí:

- nevybalené zboží či dokonce chybějící zboží,
- chaotické rozložení zboží bez definovaného konceptu,
- chybějící přehlednost, souvislost, harmonie,
- nesprávné uložení zboží a takové uložení, které je mimo komfortní pohled očí,
- nedostatek rozmanitostí barev při vystavování,
- lacině působící rekvizity při aranžování výstavních ploch,
- nesprávně zvolené držáky, stojany a jejich umístění v prodejně,
- chybějící tzv. zónování prodejny (zóna slevy, novinky, pokladny, apod.),
- stereotypní působení prodejny,
- nedostatek detailních informací, aj. [26]

Je-li merchandising špatně proveden, vede to spotřebitele k „útěku“, tzn. že si co nejrychleji vezme značku, kterou zná a nezajímá se o ostatní vystavené zboží. Z tohoto důvodu je třeba celý systém od provádění jednotlivých úkonů až po konečnou kontrolu svěřit do péče zkušenému personálu. Dříve byl merchandising prováděn pouze zaměstnanci, obchodními zástupci i skladníky a to nárazovým doplněním příslušného zboží v daných termínech, většinou určených centrálou. Prováděné činnosti v obchodě či v

řetězci nebyly sladěny a práce všech zainteresovaných osob nebyla nijak nebo špatně koordinována, proto jsou v současnosti za tuto práci odpovědny vlastní prodejní týmy obchodníků tzv. merchandiserů. [8, 20, 42]

3.2.2 Úloha merchandisera

Důležitým nástrojem pro dosažení merchandisingových cílů jsou v první řadě lidé - merchandiseri, jelikož jejich nejdůležitější náplní je umístování zboží, které bylo již dříve zmíněno jako stěžejní oblastí pro maximalizaci prodeje. Práce merchandiserů se v naprosté většině řídí plánogramy. Bárta [1, s. 224] definuje, že „**Plánogram** je přehled uspořádání výrobků dané společnosti v rámci její prodejní plochy.“ Ve své podstatě se jedná o diagram nebo schéma vzorového regálu výrobků, které vytváří merchandiser ve spolupráci s dodavatelem a má jej informovat o charakteristikách zboží, o doporučené strategii prodeje a znázorňovat, jak a kde by tyto maloobchodní produkty měly být vystaveny. Hlavním cílem plánogramu je tak vytvoření optimálního umístění výrobku z vizuálního a obchodního pohledu k zajištění nárůstu obrátu a zisku jak dodavatele, tak prodejce. [1, 44]

S řízením „obsahu regálů“ jsou spojeny i ostatní aktivity související s poskytováním pravidelných analýz a výstupních zpráv, odrážející splnění/nesplnění stanovených plánů. Dále má na starosti řízení distribuce na prodejně tak, aby byly uspokojeny potřeby zákazníků, což zahrnuje zajištění dostupnosti zboží v regálech obzvláště při slevových akcích. Nepostradatelné je i efektivní vedení a rozvíjení pracovního týmu, pro které jsou důležité organizační předpoklady merchandisera, orientační smysl v terénu a také excelentní komunikační schopnosti. [40]

Na úspěšnosti merchandisingu má samozřejmě vliv i mnoho jiných faktorů, mezi něž patří psychologie chování zákazníků při nákupu a povaha sortimentu. Především různorodost sortimentu spotřebního zboží s sebou přináší výrazné rozdíly v náročnosti obchodně provozních operací, které jsou dány složitostí sortimentu, dobou prodejnosti zboží, fyzickými vlastnostmi, náročností na péči o zařízení, aj.

Složitost sortimentu je dána šířkou určenou počtem druhů výrobků, a hloubkou dané kategorie, která vyjadřuje počet variant výrobků v rámci každého druhu. Volba rozmanitosti sortimentu poté vychází z typu prodejní jednotky a její prodejní plochy.

Doba prodejnosti zboží je omezena trvanlivostí zboží (možnosti zhoršení jakosti dlouhodobým skladováním), módními vlivy, zastaráváním. Kratší doba prodejnosti vyžaduje pečlivější odhad poptávky, plánování dodávek, efektivnější prezentaci zboží.

Fyzické vlastnosti zboží mají vliv především na péči o zásoby a prodejní operace.

Náročnost na péči o zařízení souvisí s úrovní technického vybavení provozní jednotky, stavem a typem obchodního zařízení, formou prodeje apod. [5]

Dobry merchandising se neobejde i bez znalostí svého konečného zákazníka, jeho psychologie vnímání, chování v prodejně a rozhodovacích procesů. Pokud retaileri znají své zákazníky, mohou tyto poznatky přenést na prodejní plochu a efektivně ovlivňovat jednání v místě prodeje. Faktory, které rozhodují o nákupu, můžeme rozdělit na objektivní a subjektivní. Mezi objektivní faktory patří zejména cena, sortiment, dostatečné zásobení prodejny, čistota regálů a pořádek v prodejně, chování obsluhy, aktuální reklamní kampaně podporující daný druh nebo značku. Subjektivními faktory je tzv. spotřebitelův „black box“, roční a denní doba apod., kterým se lze přizpůsobit pouze do určité míry např. modifikací nabídky dle ročního období. Objektivní faktory jsou naopak výsledkem řízení prodejny, obchodních strategií jejichž adaptace je v kompetencích maloobchodníků. Rozmístění zboží se poté může odvíjet např. od směru a způsobu pohybu zákazníků v prostoru, jejich periferního vidění a reakcí na vystavené zboží, upoutávky, aj. [38, 39]

3.2.3 Vystavování zboží

Prezentace zboží má jako hlavní cíl a smysl co nejúčinněji představit zboží zákazníkovi, připoutat pozornost k výrobku a podnítit zájem o jeho nákup. Při vystavování je třeba dodržet:

- praktičnost,
- estetičnost,
- zachování přehlednosti a orientace v prodejně,
- logiku návaznosti sortimentu a jeho seskupování,
- systematickosti uspořádání zboží v regále (dle značek, velikostí, chutí, apod.). [21]

Prodejní plocha

Prodejní plocha je prostor, ve kterém dochází k rozhodování spotřebitele o eventuální koupi výrobku, proto se pomocí dispozičního uspořádání a vybavení prodejny optimalizuje nabídka zboží s ohledem na pohyb zákazníka a jeho zorné pole. Tyto faktory vymezují v prodejní jednotce určitá místa, jež jsou zákazníkem vnímána intenzivněji. Z tohoto pohledu je možné rozčlenit prodejní plochu do tří skupin.

Atraktivní zóna – u pokladen, v čele regálů, v uličkách mezi regály obvykle vpravo v místě úrovně očí.

Slabá místa – z hlediska pozornosti neutrální zóny, nepřitahují extrémně pozornost, ale nejsou výrazně opomíjená.

Mrtvé (hluché) zóny – rohové části prodejny a prostor za vstupem do prodejny je vhodné využít pro zboží, které si zákazník sám najde a jedná se o běžné zboží plánovaných nákupů.

Rozmístění vybavení a prodejních oddělení by mělo být v souladu s druhem sortimentu, s předpokládanou intenzitou a frekvencí zákazníků, s jejich psychologí chování a také s parametry prodejny tak, aby nedošlo k přeplnění a zahlcení prodejny. Dřívější umísťování co největšího počtu regálů s cílem maximálního využití prodejní plochy ustoupilo modernímu pojetí obchodu s dostatkem prostoru pro pohyb zákazníků, což dodává prodejnám nezbytný prvek exkluzivity a výjimečnosti. Zároveň nevznikla nutnost omezit nabídku zboží, a to jednak díky důsledné integraci a strukturalizaci nabídky podle jednotlivých kategorií zboží a díky novým možnostem vystavení, prezentace a doplňování zboží. [21]

Atmosféra v prodejně

Ovlivnit nákupní chování zákazníků se naskýtá bezprostředně v okamžiku před a v průběhu nákupu. Při dispozičním řešení a rozmístění zboží na prodejně se do popředí dostává i tzv. visual merchandising, který se snaží působit na všechny smysly zákazníků za pomoci ostatních prvků – hudba, vůně, hmat, osvětlení, barevnost, atd. S cílem vytvořit prodejnu atraktivní a optimální z pohledu zákazníka, což se projevuje např. v době déle stráveného času v prodejně a větší chuti nakupovat. [2, 5]

Značení a orientace v prodejně

Zajištění kvalitních a čitelných informací o dané kategorii zboží je dalším posláním merchandisingu. Důležité je najít ty nejlepší výrazy pro specifikaci nabídky skupin a umístit nosiče značení na těch nejlepších místech v prodejním prostoru tak, aby orientace byla snadná a asociace s příslušnou skupinou evidentní. Výrazy pro volbu názvu skupin zboží by měly ovlivnit psychologické faktory spotřebitele tak, aby vyvolaly představy s cílem zajistit rostoucí přání, než striktně deskriptivní termíny. [5]

Při samotném umístění zboží do regálů je důležitá volba a provedení *prezentační techniky*. Mezi nejčastější techniky uplatňované v maloobchodu patří dále uvedené.

Vertikální technika, u níž jde o vystavování sortimentu v úrovních pod sebou a vymezuje tzv. „horká místa“, která přinášejí největší ziskovost a nacházejí se přímo před očima nakupujícího (cca 1,5 metru od země). Ty výrobky, které jsou výše nebo níže jsou mimo centrum zájmu, avšak s rozlišným vnímáním statusu zboží. V horních liniích je umístěn cenově dražší sortiment, působící luxusněji než konkurenční produkty. Naopak zboží v regálech u země je považováno za nejméně atraktivní a jde zpravidla o nižší cenovou kategorii, nejčastěji jsou zde situovány privátní značky maloobchodních řetězců. Podle společnosti Ogilvy Promotional Campaign existuje silná závislost mezi prodejností a vertikálním umístěním produktů. Jednotlivé závislosti jsou uvedeny v tab. 3.1.

Tab. 3.1: Výška umístění zboží a jeho závislost na prodejnost

Umístění zboží v regálu (cm)	Míra neprodaného zboží (%)
195	87
150	0
100	20
65	25
35	40
14	60

Zdroj: [1, upraveno autorem]

Horizontální umístění v rámci uložení zboží do jedné úrovně je stanoveno podle Bártý [1, s. 218] „*Nejdražší zboží propagované značky musí být vždy první na řadě. Pokud je náš výrobek dražší než konkurenční, automaticky musí být zvětšena vzdálenost mezi nimi, aby nakupující neměl možnost je porovnávat. V opačném případě, kdy je náš výrobek levnější než konkurenční, se snažíme přiblížit drahému konkurentovi.*“ Také by mělo platit,

že zboží od jedné dodavatelské společnosti by mělo být pohromadě a nemělo by být oddělováno konkurenčními výrobky jiné firmy.

Prezentace příbuzného zboží, nebo li cross-merchandising, je založen na základě tzv. myšlenkové orientace, kdy je zákazník při nákupu určitého druhu zboží myšlenkově veden společnou prezentací k sortimentu komplementárnímu. Jako příklad je možné uvést společné vystavování kávy a smetany nebo ovoce s džusy. Tento způsob prezentace má mimo jiné velký význam v souvislosti s impulsivními nákupy.

Sekundární umístění je vystavování zboží mimo klasický regál, vhodný především pro prezentaci zboží nového, unikátního či nabízeného za speciální cenu. Výsledkem je výskyt výrobků na prodejně hned na několika místech – v běžných regálech a na různých typech stojanů rozmístěných na prodejní ploše, čímž se několikanásobně zvyšuje jejich možnost prodeje. To dokazují i výsledky z prodejen, kdy se u takto vystavovaného zboží zvýšil prodej až o 60 %. Proto tato prezentace bývá v zájmu každého obchodníka. Jedna z nevýhod této techniky je náročnost na plochu, která je limitujícím faktorem použití, protože se druhotná prezentace využívá spíše ve velkokapacitních jednotkách.

Otevřená prezentace předpokládá aktivní zapojení zákazníka, kdy zákazník má možnost si zboží vyzkoušet, prohlédnout, porovnat s jiným, zboží je zákazníkovi blíže a prezentace tak zvyšuje sklon k nákupu.

Tematická prezentace je prezentací různých druhů zboží společně pod jedním tématem, přičemž výběr tématu je velmi široký, od mezinárodních událostí (sportovní události) po sezónní události (začátek školního roku) či svátky.

Prezentace životního stylu se používá pro prezentaci různých druhů zboží, jež je určeno segmentu zákazníků se shodnou charakteristikou životního stylu (např. móda pro mladé). [1, 5, 38]

K seskupování zboží v regále je nápomocen již zmíněný plánogram, který podává přehled o uspořádání výrobků jedné společnosti v rámci prodejní plochy. Toto uspořádání je dáno počtem „**fejsingů**“ (tvář obalu), což je v zásadě počet obalů či jednotlivých výrobků (typů a značek) vedle sebe při přímém pohledu na regál. Nejdůležitějším principem merchandisingu je nenásilným způsobem zvětšovat prodejní plochu výrobků a získat tak maximální prostor dané společnosti. Smyslem dokonalého „**facingu**“, je navodit

atmosféru plně zásobené prodejny, avšak podle zkušeností předních firem s rychloobrátkovým zbožím jen do určité míry. Ty uvádějí, že pokud je počet více jak šest stejných „fejsingů“ od stejné značky, začne zboží působit dojmem jakéhosi podezřelého přebytku či výprodeje. Proto se doporučuje umístit do jedné skupiny či řady 3–6 výrobků jedné značky s ohledem na obrátkovost daného zboží. [1, 38]

Záruční lhůty

Základním úkolem je nepřipustit, aby bylo vystavované zboží ke konci své záruční lhůty. Zboží, které se blíží konci své záruky lze zařadit do akční nabídky, tj. přechodného snížení ceny a vystavit na odpovídajícím místě tak, aby nemohlo být zákazníkem přehlédnuto. Pro ukládání zboží do regálů se uplatňuje základní pravidlo FIFO (first in-first out) a říká, že čerstvé produkty patří zařadit dozadu za starší zboží, které je tím pádem situováno dopředu. Touto zásadou se eliminuje neprodané zboží z důvodu limitu své záruční doby. [1]

Oceňování zboží

Jedna z nejkritičtějších informací o zboží je pro zákazníky cena, ta by měla být umístěna na výrobku tak, aby se nemuselo s výrobkem manipulovat pouze za účelem zjištění ceny. V současnosti se ve většině případů na prodejnách používají již cenové štítky na regále, které jsou jednak více čitelné, rychleji komunikují cenu a také usnadňují proces doplňování tím, že se nemusí oceňovat jednotlivé zboží zvlášť. Pokud se nachází cenovka i na zboží, musí vždy korespondovat s regálovou cenou, není-li tomu tak, zákazník má vždy nárok na uplatnění nižší ceny. Důležitým aspektem oceňování zboží je pružná spolupráce s dodavatelem při akční nabídce zboží nebo při zavádění nových výrobků. Včasná reakce na nabídku dodavatele, přecenění a přizpůsobení prodejního prostoru této nabídce jsou důležitými faktory při zvyšování obrátkovosti vybraných druhů zboží. [1, 39]

Materiály podpory prodeje

Pomocí prezentačních prostředků se v prodejnách vytváří tzv. impulsivní zóny, které jsou místem, kde se prodejci snaží ovlivnit chování zákazníka a vyvolat v nich signál, který vyústí v rozhodnutí k nákupu. Důležitá je především volba zboží, způsob vystavení a umístění propagačních prostředků, které se obecně nazývají POP materiály. Podle Bártý [1, s. 220] *„Tímto termínem jsou souhrnně označovány všechny materiály, které jsou umísťovány na prodejních plochách u daného výrobku“* V praxi se tedy jedná o různé typy

stojanů, paletových dekorací, nástěnné poutače, poutače na podlaze, držáky vzorků, info lišty, vymezovače, oddělovače, apod., které by měly být v souladu s konceptem prodejny. Celkový výčet i s rozdělením POP materiálů je uveden v příloze č. 2.

Hlavní úlohou reklamních materiálů, je poskytování *detailnějších informací* o nabízeném výrobku, o jeho specifických užitných hodnotách a o výhodách, které koupě právě tohoto nabízeného produktu poskytuje (výhodná cena, balení 3 za cenu 2, dárek spojený s výrobkem, soutěže apod.) Dále zahrnuje funkci *připomínací* ve smyslu připomenout zákazníkovi všechna komunikační poselství, která byla zprostředkována jinými informačními zdroji. Nejčastěji jde o soulad s probíhající letákovou propagací nebo s kampaněmi jednotlivých výrobců v masmédiích. Rovněž jsou reklamní materiály nositeli *upozornění* na zajímavé nabídky (novinky, výprodej, atd.), či slouží pouze *pro podporu* konkrétního produktu. [2] Ukázka POP materiálů společnosti Podravka-Lagris, a.s. je v příloze č. 3.

4 Metodika sběru dat

Metodika výzkumu zahrnuje procesy tvořené řadou dílčích činností, na základě kterých je výzkumný proces úspěšně realizován. Tyto činnosti lze shrnout do dvou hlavních, logicky na sebe navazujících částí a to do *Přípravné fáze* a *Realizační fáze*.

4.1 Přípravná fáze

Definování problému a cíle výzkumu

V současné době je kladen velký důraz na zdravý životní styl, který má určité své opodstatnění mimo jiné i v kvalitním stravování. Tento trend si dobře uvědomují i samotní výrobci v potravinářském odvětví a zásobují trh různými, zdraví prospěšnými výrobky. Pro výrobce je velkou výhodou skutečnost, že jsou lidé informováni o nutnosti dodržovat zdravý životní styl a velice dobře slyší na výrobky zdravé výživy. Ostatně u většiny reklamních kampaní na podporu prodeje potravinového výrobku lze zaznamenat kontext s příznivými účinky na spotřebitelovo zdraví. Co by však výrobci při úsilí ovlivnit nákupní rozhodování zákazníků neměli opomíjet, je síla distribučních kanálů, už jen proto, že dvě třetiny nákupů je rozhodováno právě přímo v místě prodeje. V kompetencích prodejen je převážně řízení sortimentu, volba profilu výrobních řad, jejich vystavování a umístění v regálech. Právě vystavování zboží a jeho efektivní umístění má vysoký psychologický účinek na zákazníka při výběru zboží. To, jak jsou tyto kompetence využívány ve prospěch racionálních produktů Lagris měla ověřit analýza merchandisingu u jednotlivých prodejců.

Hlavním cílem práce bylo provést zhodnocení merchandisingových aktivit a úrovně personálních týmů ve vybraných maloobchodních řetězcích u zvoleného sortimentu racionální výživy společnosti Podravka-Lagris, a.s.

Primárním výstupem bylo vyhodnocení a srovnání výsledků maloobchodních formátů a jejich konkrétních prodejen. Jako vedlejší cíl práce bylo stanoveno porovnání kvality distribuce ve dvou odlišných lokalitách.

Typy dat

Pro vypracování diplomové práce byla využita jednak data sekundární, se kterými se pracovalo převážně v kapitole Teoretická východiska, a v kapitole Charakteristika trhu. Při jejich zjišťování bylo čerpáno z odborné literatury, z článků specializovaných periodik,

internetových zdrojů a cizojazyčných materiálů. Druhým typem byla data primární, která byla získána prostřednictvím terénního šetření metodou pozorování v maloobchodních jednotkách.

Místo realizace výzkumu

Pro účely plánované realizace výzkumu byly vybrány maloobchodní jednotky uvedené v tab. 4.1, kdy každé dvě prodejny reprezentovaly konkrétní řetězec v Moravskoslezském a Zlínském regionu. Celkově bylo zvoleno 16 prodejních míst, tedy v rámci jednoho kraje osm prodejen, které byly vybrány na základě seznamu TOP 50 českých obchodů za rok 2010.

Tab. 4.1: Pozorované formáty a prodejny

Typ prodejny	Konkrétní prodejna
Hypermarket	Tesco
	Kaufland
Supermarket	Interspar
	Billa
Malé samoobslužné prodejny	Hruška
	Enapo
Diskont	Lidl
	Penny market

Metoda

Za výzkumnou metodu byla zvolena kvalitativní analýza ve formě strukturovaného pozorování, které probíhalo v přirozených podmínkách a podle stanoveného postupu. Jako nástroj pro sběr dat byl využit pozorovací list s předem nadefinovanými faktory, pro jehož následné zpracování byl využit MS Excel, kde byly výsledky blíže analyzovány. Způsob hodnocení se odvíjel od dodržení, respektive nedodržení proměnné podle zvolených kritérií. V případě splnění faktoru se zapsala “1” v opačném případě “0”. Pouze u zjišťování facingů se poznamenalo konkrétní množství.

Hodnocené faktory korespondovaly s proměnnými jednotlivých ukazatelů metody Total shopscore indexu, který byl v práci využit a jehož hodnota je tvořena geometrickým průměrem inventory indexu, position indexu a presentation indexu podle vzorce:

$$TSI = \sqrt[3]{Inventory\ index \times Position\ index \times Presentation\ index}$$

- **Inventory Index** vyjadřuje přítomnost daných výrobků, hodnocených na základě počtu tzv. facingů vzhledem ke konkurenci a přítomnosti klíčového a doplňkového sortimentu.
- **Index pozice** zahrnuje efektivní umístění zboží v úrovni očí nebo-li bottom up, dodržení rotace zásob, celkovou přehlednost a uspořádání produktů v regálech, aj.
- **Index prezentace** hodnotí veličiny, které přispívají k celkové úrovni prezentace výrobků. Hodnocena byla čistota prodejního místa, čistota samotných produktů, regálová cena a výskyt POP materiálů. [46]

Harmonogram

Časový plán jednotlivých činností, dle kterých výzkum proběhl, je shrnut v níže uvedené tab. 4.2.

Tab. 4.2: Harmonogram činností

Činnost	Časové období				
	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
Stanovení cíle					
Plán výzkumu					
Tvorba záznamových archů					
Pilotáž					
Sběr údajů					
Zpracování dat					
Analýza výsledků					

Pilotáž

Před samotným výzkumem byla provedena pilotáž, jejíž hlavním cílem bylo odhalit problémy, s nimiž by se bylo možné setkat během samotného výzkumu. Pilotáž probíhala v předem náhodně vybraných prodejnách (viz tab. 4.1) a jejím úkolem bylo analyzovat zastoupení výrobků daného výrobce v místě prodeje. Jako hlavní problém, který se vyskytl, byla nepřítomnost dodavatele Lagris na prodejně diskontního charakteru Lidl, protože tento typ maloobchodní jednotky musel být vyloučen z celého výzkumu. Stejný problém se objevil i u prodejny Penny market, kde sice výrobky Lagris k dostání byly, avšak mimo portfolio racionální výživy.

Na základě pilotáže byl také určen klíčový a doplňkový sortiment dané kategorie spolu s kritérii hodnot nezbytných pro úspěšné plnění. Jednotlivé procentuální míry byly zvoleny autorem a hodnoty pro klíčový sortiment byly stanoveny na úrovni 17 %, pro doplňkový sortiment 25 % a pro FWS Celkem 40 %.

4.2 Realizační fáze

Během sběru dat se objevil problém, který nebyl při pilotáži odhalen. V navštívených malých samoobslužných prodejnách se produkty společnosti Lagris sice nacházely, ale v minimálním množství s častou absencí klíčového sortimentu, a hlavně se zde nevyskytovala žádná konkurence v rámci zvolené výrobkové řady. Po vzniklých problémech bylo rozhodnuto změnit přístup k výběru zkoumaných prodejen, jelikož volba na principu rozlišných prodejních formátů ztrácela smysl, pokud ze čtyř typů zůstaly k výzkumu možné pouze dva. Konečný výběr MOJ tedy probíhal na základě výsledků marketingového šetření Incoma GfK [40], uvedeného v kapitole 2.1, kde jsou zmíněny nejpreferovanější prodejní formáty pro nákup zdravé výživy u spotřebitelů. Podle ní jsou nejčastějším místem nákupu **hypermarkety** a poté diskonty spolu se **supermarkety**. Tím, že jsou řetězce hypermarketů na prvním místě, byli zvoleni hned tři zástupci, kdežto ze supermarketů jen dva. S ohledem na různou velikost zastoupených krajů se lišilo pozorování v počtu zkoumaných prodejen. V Moravskoslezském kraji se tedy pozorovaly vždy dvě prodejny stejného řetězce a ve Zlínském kraji pouze jedna.

Samotný sběr dat byl uskutečněn v co nejkratším možném intervalu, aby se vyvarovalo případnému zkreslení výsledků z důvodu časových prodlev. Pozorování probíhalo během dvou týdnů od 27.2.2012 do 9.3.2012 v prodejnách zaznamenaných

v tab. 4.3. Tabulka také obsahuje bližší informace o zkoumaných prodejnách včetně adres, kde pozorování probíhalo. Konkrétní obchodní jednotky byly vybrány na základě četnosti výskytu a také s respektováním velikosti prodejní plochy u stejných prodejen, aby bylo srovnání co nejpřesnější. Vybraná foto dokumentace z pozorování v MOJ je přiložena v příloze č. 4.

Tab. 4.3: Seznam pozorovaných prodejen

Formát	Prodejna	Moravskoslezský kraj	Zlínský kraj
Hypermarket	Albert	Rudná 114/3114 70030 Ostrava-Zábřeh	Kotojedská 545/17 767 01 Kroměříž
		17. Listopadu 2262 73802 Frýdek Místek	
	Kaufland	Grmelova 2032/2 709 00 Ostrava-Mariánské Hory	Tyršovo nábreží 5496 760 01 Zlín
		Vítkovická 3278/3 702 00 Ostrava-Moravská Ostrava	
	Tesco	Novinářská 3178/6a 702 02 Ostrava-Moravská Ostrava	Třída 3. května 1170 763 02 Zlín-Malenovice
		Sjízdná 5554/2 722 00 Ostrava-Třebovice	
Supermarket	Billa	Masarykovo Nám. 15 723 53 Ostrava-Moravská Ostrava	T.G.Masaryka 6 760 01 Zlín
		Staroměstská 3290 738 01 Frýdek Místek	
	Interspar	Opavská 6201/1A 708 00 Ostrava-Poruba	Náves 671, 760 01 Zlín-Prštné
		Horní 283/87 700 30 Ostrava-Dubina	

5 Analýza získaných dat

Obsahem této kapitoly je postupné zpracování získaných dat z terénního šetření prostřednictvím jednotlivých indexů metody Total Shoppers Index. Zjištěné výsledky jsou následně interpretovány a vzájemně srovnány podle stanoveného cíle práce.

5.1 Hodnocení ukazatelů Inventory Index

Inventory index je tvořen faktory, které určují míru přítomnosti zkoumaných výrobků na prodejní ploše. Jeho celkovou hodnotu tvořil výpočet Forward stock výrobků doporučeného a klíčového zboží, Forward stock celkem a splnění přítomnosti klíčového sortimentu spolu s doporučeným.

Forward stock výrobků

Tato veličina vyjadřuje podíl prodejní plochy zabrané daným sortimentem. Hodnocena je na základě počtu čelních vystavení sledovaného výrobku k čelnímu počtu všech výrobků v dané kategorii. Aplikováno na zkoumaný sortiment se jednalo o zjišťování facingů racionálního portfolia společnosti Lagris k celkovému sortimentu racionální výživy na prodejní ploše. Vybraný sortiment byl následně rozdělen na klíčový a doporučený sortiment. Podrobnější podklady k výsledkům z výzkumu forward stock jednotlivých skupin výrobků (dále jen FWS) je v příloze č. 5 a č. 6.

Forward stock klíčový sortiment

Za klíčový produkt byla zvolena sypaná rýže Natural, jejíž konkurencí byly všechny dlouhozrnné pololoupané rýže v dané prodejně. Sledovaným kritériem byla hodnota 17 %.

Nejlepší výsledek byl naměřen v prodejně Kaufland *Moravská Ostrava* s 30 % a jako protipól nejhůře dopadly dvě prodejny Albert *Frydek* a *Kroměříž* s pouhými 7 % (viz tab. 5.1). Ve srovnání jednotlivých prodejců, měl klíčový sortiment Lagris největší prostor v prodejnách Interspar a nejmenší v Tesco. Dále byly u tohoto kritéria patrné rozdíly v přístupech mezi formáty, jelikož hypermarkety neposkytly minimální prostor na ploše hned ve dvou případech (Albert, Tesco), na rozdíl od supermarketů, které dopadly na výbornou.

Forward stock doplňkový sortiment

Doplňkový sortiment prezentovaly zbylé produkty: cizrna, sója, jáhly a pohanka, ke kterým byl vztažen sortiment stejného druhu. Pro doplňkové výrobky byla minimální hranice 25 %. Zde byla zvolena procenta o něco vyšší, vzhledem k větší četnosti hodnocených produktů ve skupině.

Nejvíce plochy zabíraly produkty Lagris v prodejně Albert *Frýdek*, u které doplňkový sortiment tvořil 39 % a naopak nejmenší podíl byl v Kauflandu *Moravská Ostrava* (viz tab. 5.1). Tyto výsledky prodejen je možné označit za kuriózní, vzhledem k hodnotám, kterých MOJ dosáhly u klíčového sortimentu. V porovnání jednotlivých řetězců se na první pozici umístil Albert a na poslední příčce skončil Kaufland spolu s prodejcem Tesco. Při porovnání obou formátů byl FWS lépe splněn v supermarketech.

Tab. 5.1: Přehled hodnot FWS jednotlivých prodejen a jejich plnění

Řetězec	Prodejna	Klíčový sortiment		Doplňkový sortiment	
		FWS (%)	Splnění kritéria	FWS (%)	Splnění kritéria
Albert	<i>Zábřeh</i>	18	✓	28	✓
	<i>Frýdek</i>	7	x	39	✓
	<i>Kroměříž</i>	7	x	22	x
Kaufland	<i>Mariánské Hory</i>	14	x	14	x
	<i>Moravská Ostrava</i>	30	✓	7	x
	<i>Tyršovo nábřeží</i>	19	✓	30	✓
Tesco	<i>Moravská Ostrava</i>	8	x	15	x
	<i>Třebovice</i>	8	x	12	x
	<i>Malenovice</i>	11	x	23	x
Billa	<i>Moravská Ostrava</i>	17	✓	25	✓
	<i>Frýdek</i>	17	✓	33	✓
	<i>T.G. Masaryka</i>	18	✓	27	✓
Interspar	<i>Poruba</i>	24	✓	36	✓
	<i>Dubina</i>	26	✓	26	✓
	<i>Prštné</i>	23	✓	23	x

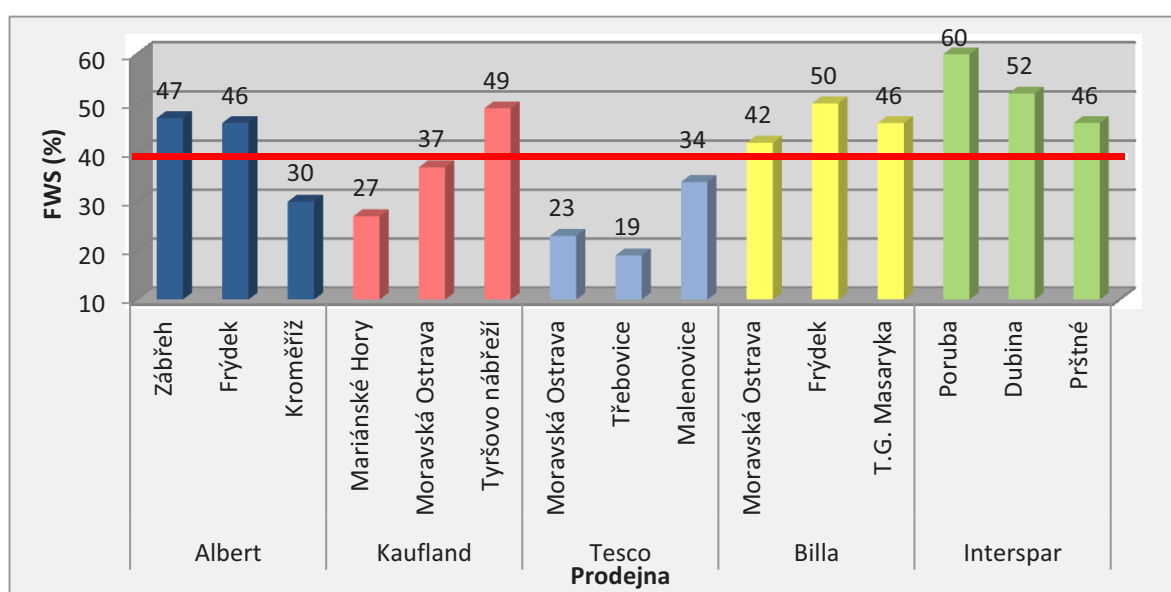
Forward stock celkem

U FWS celkem se hodnotil podíl výrobků Lagris na celkovém sortimentu racionálních produktů. Minimální zastoupení bylo tvořeno hraničním bodem 40 %. Celkově se nejvíce prostoru dostalo produktům Lagris v supermarketových formátech. Podle výsledků z pohledu obchodníka se nejlépe umístil Interspar. Jak se dalo očekávat, již

z výzkumu u klíčového a doplňkového sortimentu, nejhorším retailerem bylo Tesco, který má sice nejširší sortiment v dané kategorii, avšak podíl výrobků Lagris je pouze 25 %. Řetěz Kaufland byl v konečném hodnocení také pod minimální hranicí a FWS byl tak nevyhovující.

Nejvýraznější výsledek FWS 60 % byl naměřen v Intersparu *Poruba* a naopak nejmenší zastoupení značky na prodejní ploše bylo v Tescu *Třebovice*. Další nevyhovující prodejny jsou zobrazeny na obr. 5.1 pod červenou linií charakterizující minimum 40 %.

Obr. 5.1: FWS celkem v jednotlivých prodejnách



Přítomnost sortimentu

Tento faktor monitoroval stav sortimentu racionálních výrobků společnosti Lagris v obchodních jednotkách. Pokud tedy byla v regálech obchodníka přítomna položka z klíčového či doplňkového sortimentu zaznamenala se “1” - splněno. V opačném případě se zaznamenala “0” - nesplněno.

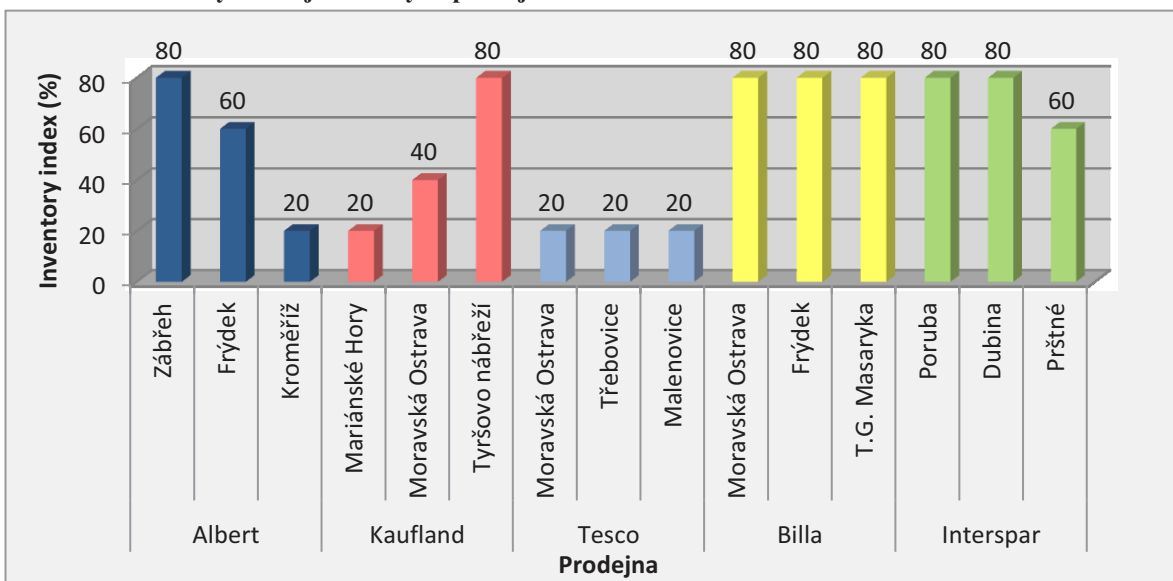
Klíčový sortiment představuje základní produkt, který by neměl v prodejní jednotce chybět. Za tuto položku byla na základě pilotáže zvolena rýže Natural, jelikož se potvrdilo, že se nachází ve všech prodejnách. **Doporučené výrobky** pouze rozšiřují základní sortiment a na prodejní ploše se nacházet mohou a nemusí. V případě racionální výživy se jednalo o zbylé výrobky z portfolia společnosti: jáhly, pohanka, cizrna a sója, které však nenabízela kompletně ani jedna z vybraných prodejen. Výsledky doporučeného

sortimentu jsou horší, než v případě sortimentu klíčového, poněvadž stačí absence jednoho z těchto čtyř výrobků a kritérium je nesplněno.

5.1.1 Inventory index celkem

Celkový index přítomnosti je součtem pěti předešlých faktorů a následně vydělen jejich počtem. Výsledné hodnoty jednotlivých prodejen ilustruje obr. 5.2.

Obr. 5.2: Inventory index jednotlivých prodejen



Ačkoliv žádná z MOJ nedosáhla maximální úspěšnost, nejlepší bilanci 80 % vykázaly konzistentně všechny prodejny Billa z čehož lze usuzovat, že Lagris zabíral významnější část prodejní plochy než konkurence. Výrazně lepších hodnot dále dosáhl řetězec Interspar, který tak spolu s Billou prokázal efektivnější forward stock v supermarketových formátech. Opačné výsledky byly zjištěny v řetězci Tesco, který dosáhl nejhorší hladiny 20 % ve všech svých prodejnách. Přístup maloobchodníků Kaufland a Albert k výskytu racionálních potravin Lagris je obdobné (viz příloha č. 7).

Při posouzení odlišnosti podle územního celku byl v konečném průměru shledán 4% rozdíl. Výrobky měly větší zastoupení v kraji Moravskoslezském 56 %, než v kraji Zlínském 52 % (viz příloha č. 7).

5.2 Hodnocení ukazatelů Position Index

Index pozice hodnotí umístění sledovaného výrobku v regálech obchodníka podle zvolených faktorů, mezi něž patří: umístění ve výši očí, rotace zásob, uspořádání

prodejního místa a vystavení zboží ve speciální sekci označené jako Zdravá výživa. Úspěšnost jednotlivých MOJ při plnění faktorů je uvedena v příloze č. 8.

Umístění ve výši očí

Každé místo v regále má schopnost prodávat vystavené zboží, liší se však mírou intenzity, s jakou to dokáže. Nejpriznivější pozice pro umístění zboží je na úrovni očí, čemuž odpovídá prostor cca 150 cm od podlahy.

Jelikož každá ze zkoumaných prodejen uplatňuje vystavování racionálních potravin podle jednotlivých variant zboží namísto ucelené prezentace od jedné značky, posouzení pozice na úrovni očí se hodnotilo pouze u klíčového sortimentu. Nevyhovující podmínky byly vyzorovány v rámci řetězce Tesco, kde byla rýže Natural umístěna v horních částech polic, které jsou považovány za místo s nejmenší obrátkovostí. Dalším problémem v tomto řetězci byla nepřiměřená výška regálů, která běžnému zákazníkovi znemožňovala snadnou dostupnost zboží. Přestože nad výrobky bylo sdělení, že personál rád pomůže se zbožím vystaveným v horních částech regálu, zákazník pravděpodobně sáhne spíše po konkurenčním výrobku, který má na dosah. Další neatraktivní zónou pro prezentaci je spodní část regálů, kterou uplatňovaly supermarket Interspar, a zpravidla šlo o druhou polici ze spodu. Naopak nejlepší umístění rýže Natural bylo v řetězcích Kaufland.

Rotace zásob

Každý management prodejny by si v rámci efektivního řízení zásob měl určit pravidla pro doplňování zboží a zvolit takovou metodu, která bude pro obchodníka nejprínosnější. Při doplňování zásob v rámci rychloobrátkového zboží je využívána metoda FIFO (first in - first out). Princip této metody je postaven na tom, že starší výrobky se nacházejí v čelních pozicích, aby se dříve prodaly, a za ně se zařazují výrobky s pozdějším datem spotřeby. Nedochází tak k hromadění prošlého zboží a zbytečné ztrátovosti.

V průběhu pozorování byly překvapivě odhaleny nedostatky téměř ve všech prodejnách. Kontrola doby trvanlivosti byla provedena u všech pěti variant výrobku pouze namátkově. Ne vždy totiž byla kontrola u každého vystaveného zboží možná z důvodu velké četnosti produktů a také z technických důvodů. Technické důvody se týkaly prodejen Tesco, kde bylo zboží umístěno v příliš vysokých regálech. Po shrnutí vyzorovaných hodnot lze konstatovat, že nejlepších výsledků dosáhl řetězec Billa, kde byla ve všech prodejnách dodržena metoda FIFO. Naopak nejhorší posloupnost dat spotřeby byla zjištěna

v řetězcích Kaufland a Interspar. Obecně se chyby většinou týkaly pouze přehození dat v měsících stejného roku, avšak v prodejnách Intersparu *Dubina* a Kauflandu *Mariánské Hory* byl zjištěn celkově špatný systém doplňování zboží. Data spotřeb zde byla seřazena zcela opačně, než stanovuje pravidlo FIFO. Podrobný přehled o dodržení rotace zásob zboží je v příloze č. 9.

Uspořádání prodejního místa

Důležité faktory pro posouzení vhodného uspořádání prodejního místa vycházejí z principu, aby regál zákazníka celkově zaujal, působil přehledněji a vyvolal v něm příjemný pocit motivující ke koupi. Během pozorování se hodnotila u produktů Lagris čitelnost značky a názvu, vybalenost zboží z přepravních obalů a nepoškozenost zboží. Dále se zohlednila absence prázdných míst a vyrovnaní zboží do řad včetně všech výrobků v regále.

Nejlepších výsledků za řetězec dosáhl Albert spolu s Kauflandem. Přesto i zde bylo regálům na celkovém vzhledu co vytknout. Nedostatkem bylo vytváření zbytečných mezer a nedorovnávání zboží do čelních míst, které narušovaly ucelenou formu prezentace. Dále volba zvolených stojanů v Kauflandu často zhoršovala prezentaci prodejního místa, jelikož využívaly tzv. “regálové koše“, které jsou náročnější na visual merchandising. To se projevovalo tím, že konkurenční výrobky působily neuspořádaně a měly nečitelné etikety. Podstatnější problém se nacházel v řetězci Billa (*T.G.Masaryka*) a Intersparu (*Poruba*), kde se objevil poškozený obal pohanky Lagris. V prodejně Billa *T.G. Masaryka* také došlo k zastínění klíčového sortimentu, a pokud zákazník zboží přímo nehledal, nemohl jej běžně zpozorovat. Obdobná chyba byla i v řetězci Tesco (*Tesco Moravská Ostrava*), kde byl výrobek rýže Natural kryt jinou prezentací a způsobil špatnou čitelnost zboží. Další výtkou u řetězce Tesco byl pocit poloprázdného regálu, jelikož pro prezentaci svých privátních značek, v rámci racionálních potravin, využívají vystavování v tzv. shelf-ready-packaging. To ač usnadňuje doplňování zboží, výrobky v tomto balení mnohdy nebyly dorovnány do čelních pozic a naopak byly zastrčeny v regálech.

Všeobecné chyby, kterých se prodejci dopouštěli, bylo umíst'ování nevybalených zásob v horních částech polic, které zhoršují celkový dojem při pohledu na regál.

Umístění ve speciální sekci

V průběhu výzkumu bylo často zaznamenáno, že jsou výrobky racionální výživy vystavovány ve speciálním oddělení prodejen označené *Zdravá výživa*, *Bio potraviny*, aj. Takové vyčlenění dodává produktu přidanou hodnotu, konkurenční výhodu a více upoutá pozornost zákazníků. Svým způsobem také podněcuje k nákupnímu procesu v tom, že informuje o začlenění zboží do kategorie zdravých potravin.

Nejprve se vyhodnotily prodejny, ve kterých se příslušná sekce vůbec nacházela. Patřily zde hypermarkety Albert, Tesco a supermarket Interspar. Každá obchodní jednotka Tesco v takto označeném oddělení umístila své vlastní značky spolu s konkurenčními produkty, které garantovaly původ v ekologickém zemědělství. Naproti tomu v prodejnách Albert se v této sekci vyskytovaly pouze výrobky privátní značky *Albert Bio*. Pozitivně lze hodnotit vystavení v Albertu *Kroměříž*, kde byly produkty Lagris situovány bezprostředně vedle privátních značek (*Albert Bio*) a mohly tak působit, že do této sekce patří. Poslední zmíněný formát Interspar své produktové portfolio *Spar Vital* a *Spar Natur pur* vystavoval jen v MOJ Interspar *Pršténé* společně s racionálními výrobky Lagris a jako jediný tak splnil požadované kritérium.

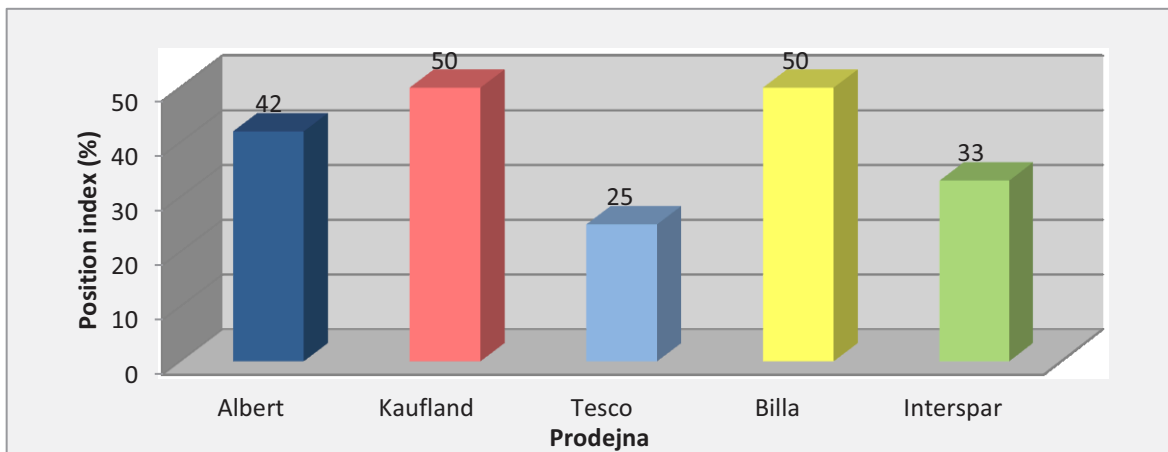
5.2.1 Position index celkem

Index pozice byl stanoven na základě součtu dodržení respektive nedodržení nadeřinovaných čtyř faktorů a konečný výsledek byl vydělen jejich počtem. Tento index vyjadřuje jakost vystavení u zvoleného sortimentu a v průměru jeho hodnota dosáhla 40 %.

Při souhrnném porovnání všech ukazatelů jsou produkty Lagris v průměru hodnoceny lépe v supermarketových formátech. Při zohlednění obchodních řetězců nejlépe dopadli prodejci Billa a Kaufland, kteří shodně dosáhli nadprůměrných hodnot 50 %. Kolem průměru se pohyboval řetězec Albert s 42 % a pod průměrem se ocitly podle pořadí Interspar a Tesco, jak lze vidět na obr. 5.3. U konkrétních prodejen byla nadstandardní úspěšnost MOJ Billa *Frýdek*, která obstála ve třech ze čtyř hodnocených faktorů. Na druhé straně nejhůře dopadly prodejny Tesco. Podrobnější výsledky z pozorování jednotlivých MOJ jsou uvedeny v příloze č. 8.

Při určování lepší pozice výrobků podle územního celku byl konečný výsledek srovnatelný v obou krajích a byl plněn na 40 % (viz příloha č. 8).

Obr. 5.3: Position index maloobchodních řetězců



5.3 Hodnocení ukazatelů Presentation index

Smyslem indexu prezentace je posoudit, jaká je věnována pozornost úrovni vystavování vybraných produktů. Stanovené faktory byly zvoleny následovně: individuální ocenění, efektivní počet čelního vystavení, čistota výrobků a prodejní oblasti, přítomnost POP materiálů, typ obalového materiálu. Konkrétní výsledky indexu jsou v příloze č. 10.

Individuální ocenění

Důležitý faktor související s nákupním rozhodnutím je řádné označení ceny. Pokud informace o ceně chybí, nebo je nečitelná, může to vést k odrazení od nákupu, především u cenově orientovaných zákazníků. Individuální ocenění představuje samolepku s označením přímo na výrobcích nebo na tzv. regálovce, což je souhrnný štítek umístěný pod vystaveným sortimentem.

Všechny zkoumané prodejny tuto podmínku splnily bez rozdílu na výbornou. Nechybělo žádné ocenění, nedošlo k žádné chybné záměně s jiným produktem a ve všech MOJ byl uplatněn jednotný způsob regálového označení ceny u vybraného sortimentu.

V rámci výzkumu byla vyzorována i cenová politika využívaná v obchodních řetězcích u výrobků společnosti Lagris, a.s. Největší cenové rozdíly byly u klíčového sortimentu sypané rýže Natural v plastovém sáčku, kde se rozpětí cen pohybovalo od 25, 50 Kč do 34, 90 Kč za položku. První, tedy nižší extrémní hodnota, byla v Kauflandu a druhá, dražší varianta výrobku, pak v Bille. Z doplňkového sortimentu byl markantní

rozdíl u pohanky v plastovém sáčku a činil až 13 Kč, když se do pozice levnější stavěl Interspar a do dražší Tesco. Cenové rozdíly v rámci stejných řetězců nebyly zjištěny.

Efektivní počet facingu

Volba techniky prezentace je převážně v kompetencích vedení prodejny či jednotlivého řetězce, případně dochází k dohodnutí podmínek s dodavateli. V oblasti potravinářského zboží se nejčastěji uplatňuje vertikální a horizontální pozice jedné značky. Především ve velko-formátových prodejnách (hypermarkety, supermarkety) se více uplatňuje vyskládání stejných výrobků vedle sebe, než řazení pod sebou. Jako nejefektivnější počet čelního vystavení u výrobku jedné značky se pohybuje mezi 3 až 6 facingy. Důvodem, proč není doporučováno větší množství, je především navození pocitu nudnosti a jednotvárnosti při pohledu na regál. Samozřejmě, že se konečný počet může lišit v závislosti na obrátce zboží.

Kritérium pro doporučené maximální vystavení bylo součástí presentation indexu a hodnotilo se u každé varianty zvoleného sortimentu. V případě, že jedna z pěti položek nevyhověla, automaticky se počítalo s nesplněním podmínky. Toto nerespektování se objevilo u čtyř z patnácti prodejen. Jednalo se o Albert *Zábřeh*, kde se neefektivní facing objevil hned u dvou produktů, dále Interspar *Dubina* a řetězec Kaufland *Moravská Ostrava*. Zde dokonce vystavená rýže Natural dosahovala více než dvojnásobku doporučeného množství. Ve čtvrtém případě se jednalo také o Kaufland *Tyršovo Nábřeží*, který nabízel produkt sója prostřednictvím jedenácti facingů.

Je nutné podotknout, že počet čelních vystavení u individuálních produktů se hodnotil na základě míry, jakou jejich prezentace přispívá k atraktivnosti regálu.

Čistota výrobků a prodejní oblasti

Čistota produktů a místa je důležitou zásadou, na kterou by maloobchodní jednotky neměly zapomínat. Dbát by měly na čistotu výrobků, podlah, regálů a nejbližšího okolí.

Faktor týkající se čistoty zboží byl dodržen u každého vystaveného zboží ve všech zkoumaných MOJ. Podobná situace nastala i při hodnocení prodejní plochy, jelikož opět obstály téměř všechny obchodní jednotky až na výjimku prodejny Tesco *Malenovice*. Zde se nacházel na podlaze rozsypaný sáček cizrný konkurenční značky, který po celou dobu pozorování zůstal bez povšimnutí, i přestože tudy prošel personál. Naopak v Tesco

Poruba, Kauflandu *Moravská Ostrava* a Albertu *Frydek* byl během šetření k vidění personál pracující na vyrovnávání výrobků, utírání prachu z polic a zametání uliček daného oddělení.

Přítomnost POP materiálů

Důležitou součástí účinné prezentace zboží je přítomnost komunikačních materiálů, které mají informativní a podpůrný charakter. Jejich primárním úkolem je vyvolat pozornost u zákazníků a zároveň jim pomáhat při orientaci v prodejně či v poskytování informací o nabízeném zboží.

V průběhu terénního šetření nebyl zaznamenán žádný typ reklamního materiálu korespondujícího s produktovou řadou společnosti Lagris, což se nedá říci o konkurenčních výrobcích. Nejvíce byl využíván tzv. stopper¹, především v rámci privátních značek řetězců Albert, Tesco, Interspar a Billa. Právě v posledním zmíněném řetězci, konkrétně v Bille *T.G.Masaryka*, byla zjištěna chybná instalace stopperu privátní značky *Naše Bio* u produktu pohanka Lagris.

O tom, jestli je tato chyba vnímána pozitivně nebo negativně, by se dalo polemizovat, jelikož některý zákazník může být motivován ke koupi jiný naopak odrazen.

Typ obalového materiálu

Charakteristika typu obalu, je další z hodnocených faktorů, který má značný vliv na úroveň prezentace. Společnost distribuje produkty pohanka a rýže Natural ve dvou možných obalech. Prvním z nich je papírová hladká lepenka (značeno PP 21) a druhým je plastový sáček z polypropylenu (značeno PP 5). Podle visual merchandisingu v regálech působí estetičtěji spíše papírové obaly, také s ohledem na jejich stabilitu, snadnější manipulaci a čitelnost informací.

Aby se toto kritérium dalo objektivně porovnat, byla vybrána pro hodnocení pouze rýže Natural, jelikož jako klíčový sortiment je přítomná ve všech MOJ. Nejlepší výsledky vykazoval obchodník Interspar a dvě ze tří prodejen Tesco. Ostatní zkoumané jednotky tuto variantu nenabízely.

¹ Stopper je papírový poutač nalepen kolmo k regálu, viditelný z boku a při průchodu mezi regály vyvolá zastavení zákazníka a upozornění na vystavené zboží.

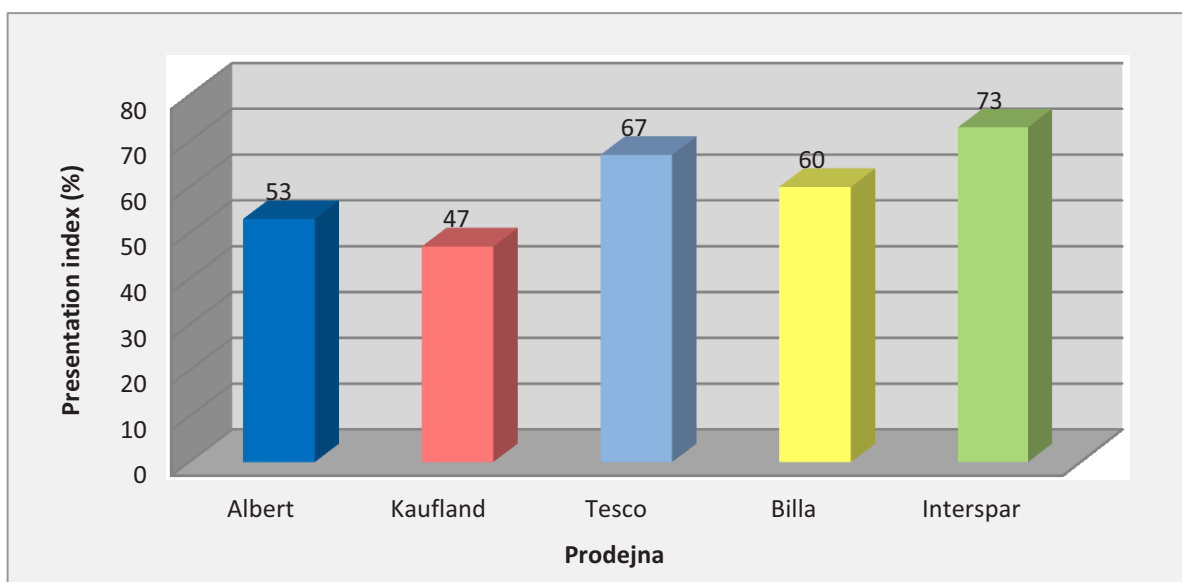
5.3.1 Presentation index celkem

Obdobně jako u předešlých celkových indexů se přistupuje i k indexu prezentace a bylo využito aritmetického průměru naměřených hodnot u zvolených faktorů. Ve srovnání s indexem pozice, již při pohledu na obr. 5.3, dosahují výsledky lepší úrovně.

Při hodnocení kvalitnější prezentace výrobků v obchodních formátech je hodnocen lépe supermarketový formát, který obecně přistupuje k výrobkům Lagris pečlivěji a způsob prezentace tomu i odpovídá. V rámci prodejců se na první pozici umístil Interspar s celkovým průměrem 73 %. Výrobky zde byly vždy čisté, oceněné a působily velmi dobrým dojmem. V pořadí dále následovalo Tesco 67 %, Billa 60 %, Albert 53 % a Kaufland 47 %. Při pozorování MOJ nebyla zjištěna jednoznačně nadprůměrná jednotka, jelikož úroveň plnění byla shodná u tří prodejen Interspar *Poruba*, *Prštné* a *Tesco Moravská Ostrava*. Podprůměrně se jevily také tři prodejny, z nichž hned dvě MOJ byly v řetězci Kaufland (viz příloha č. 10).

Po zhodnocení situace s ohledem teritoria byl index prezentace vyrovnaný v obou zkoumaných krajích a dosahoval 60 % (viz příloha č. 10).

Obr. 5.4: Presentation index maloobchodních řetězců



5.4 Total Shopscore Index

Souhrnný ukazatel Total shopscore index (TSI) shrnuje zjištěné výsledky tří indexů, prostřednictvím kterých vypovídá o celkové kvalitě a postoji merchandisingu daného managementu k racionálním produktům Lagris, a.s. Výpočet byl proveden pomocí

geometrického průměru zjištěných hodnot předešlých indexů. Pro stanovení konečného výsledku lze využít i aritmetický průměr, avšak pokud žádná z veličin není rovna nule, je vhodnější použít pro výpočet geometrický průměr, neboť poskytuje přesnější náhled na situaci.

Níže uvedená tab. 5.2 zachycuje všechny dílčí indexy, které byly během pozorování naměřeny ve sledovaných prodejnách.

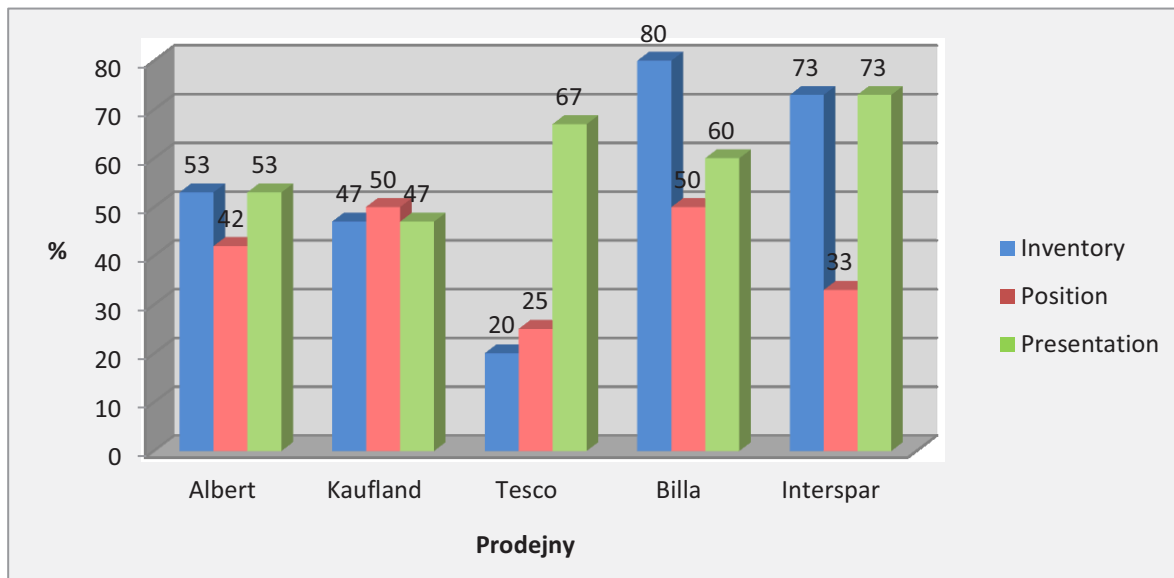
Tab. 5.2: Souhrnné hodnoty dílčích indexů

Řetězce	Prodejny	Index (%)		
		Inventory	Position	Presentation
Albert	<i>Zábřeh</i>	80	50	40
	<i>Frýdek</i>	60	25	60
	<i>Kroměříž</i>	20	50	60
Kaufland	<i>Mariánské Hory</i>	20	50	60
	<i>Moravská Ostrava</i>	40	50	40
	<i>Tyršovo nábřeží</i>	80	50	40
Tesco	<i>Moravská Ostrava</i>	20	25	80
	<i>Třebovice</i>	20	25	60
	<i>Malenovice</i>	20	25	60
Billa	<i>Moravská Ostrava</i>	80	50	60
	<i>Frýdek</i>	80	75	60
	<i>T.G. Masaryka</i>	80	25	60
Interspar	<i>Poruba</i>	80	25	80
	<i>Dubina</i>	80	25	60
	<i>Prštné</i>	60	50	80
Průměr jednotlivých indexů		55	40	60

Pro vyhodnocení nejlepšího ukazatele se využily průměrné hodnoty, ze kterých je patrné, že nejlepší úroveň dosáhl index prezentace s mírou 60 %. Na tomto příznivém výsledku se podepsaly převážně řetězce Interspar a Tesco, velkým plusem jim v tomto případě byl výběr vhodnějšího obalového materiálu u klíčového sortimentu, kterou měly jako jediné ve své nabídce. Průměrná hodnota 55 % patřila inventory indexu, který byl nejvíce ovlivněn počtem facingů, jelikož přítomnost klíčového a doplňkového sortimentu byla ve všech MOJ stejná. Nejlepší prostor měly produkty v řetězcích Billa a poté v Intersparu, především kvůli nízké úrovni konkurence (viz příloha č. 11 *Monitoring konkurence*). Nejhůře ze tří ukazatelů se umístil index pozice se 40 %, především kvůli situování zboží do neatraktivních zón a nerespektování systému FIFO při doplňování

zboží. Pro přehlednost je na obr. 5.5 graficky znázorněno plnění dílčích indexů v jednotlivých obchodních řetězcích.

Obr. 5.5: Průměrné hodnoty dílčích indexů jednotlivých prodejců



Pomocí vypočtených hodnot tří ukazatelů pro každou MOJ se vypočítal TSI, který vypovídal o úrovni plnění merchandisingu. TSI tedy ukazuje, jak se obchodníci staví k přítomnosti výrobkové řady Lagris, zda je sortiment vhodně uložen a prezentován. Detailnější hodnoty výsledků TSI jsou uvedeny v tab. 5.3 a v příloze č. 12.

Tab. 5.3: Výsledky Total shopscore indexu

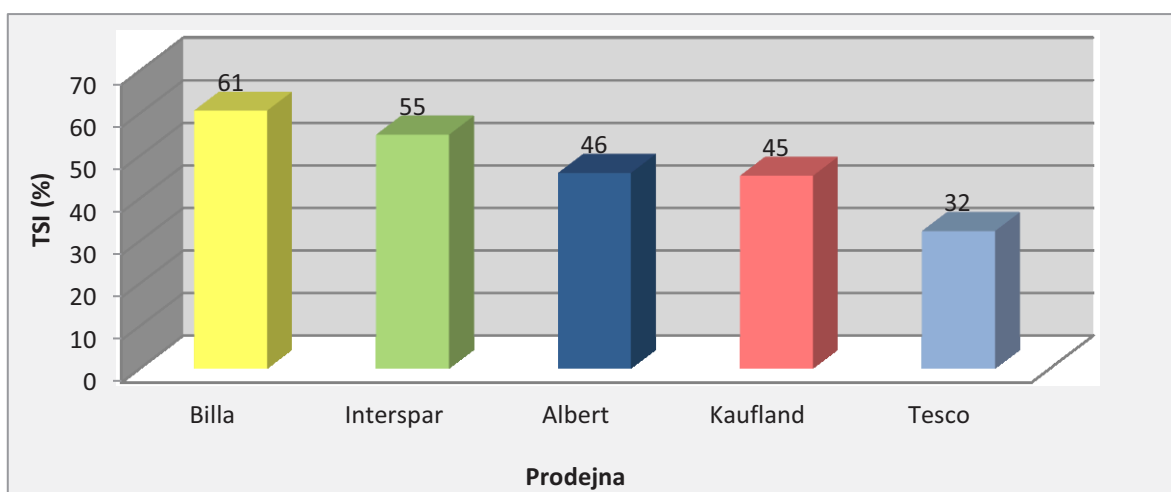
Formát	Hypermarket									Supermarket					
Řetězec	Albert			Kaufland			Tesco			Billa			Interspar		
Prodejny	Zábřeh	Frydek	Kroměříž	Mariánské Hory	Moravská Ostrava	Tyršovo Nábřeží	Moravská Ostrava	Třebovice	Malenovice	Moravská Ostrava	Frydek	T.G. Masaryka	Poruba	Dubina	Prštčné
Prodejny TSI (%)	54	45	39	39	43	54	34	31	32	62	71	49	54	49	62
Řetězce TSI ø (%)	46			45			32			61			55		
Formáty TSI ø (%)	41									58					
Celkem TSI (%)	50														

Celková hodnota TSI u racionálních produktů Lagris dosáhla po zaokrouhlení 50 %. U konkrétních MOJ se na první dvě místa zařadily prodejny Billa, přičemž první

z nich Billa *Frydek*, splnila index na 71 % a za ní o 9 % méně skončila *Billa Moravská Ostrava*. Naproti tomu nejhůře si vedly také dvě MOJ ze stejného prodejního formátu a to Tesco *Malenovice* 32 % a Tesco *Třebovice* 31 %.

Z prodejních formátů podle TSI skončil lépe supermarket a to o celých 17 % než hypermarket. Co se týká pořadí jednotlivých obchodníků, výsledky jsou sestupně seřazeny v obr. 5.6.

Obr. 5.6: Celkové pořadí maloobchodních řetězců podle TSI



Mezi výsledky TSI podle oblastí byl naměřen 2% rozdíl a lépe vyšel kraj Moravskoslezský s hladinou 48 % (viz příloha č. 12).

5.5 Zhodnocení přístupů

V následujícím výkladu jsou shrnuty výsledky obchodních formátů a postoje jednotlivých obchodníků k merchandasingu racionálních výrobků Lagris. Srovnány jsou i přístupy řetězců vzhledem k odlišnosti krajů, ve kterých se maloobchodní jednotky nacházejí. Zmiňované výsledky vychází především z přílohy č. 12. Pozornost se také soustředila na posouzení konkurenčního prostředí, především na privátní značky, které byly vyhodnoceny jako nejsilnější konkurence v rámci kategorie podle *Monitoringu konkurence* v příloze č. 11. V poslední části jsou poté nastíněna doporučení pro management společnosti Lagris, a.s.

Billa

Řetězec Billa byl v konečném hodnocení zvolen jako nejlepší obchodník ze všech pěti retailerů. Především proto, že jako jediný ve svých MOJ plnil procentuální kritéria pro minima FWS a výrobky Lagris tak zaujímaly dostatečný podíl prodejní plochy. V position indexu se Billa dělila o prvenství s Kauflandem a dosahovala „jen“ 50 %, čemuž předcházela nevyhrazená speciální sekce pro zdravé výrobky, a proto se ani nedalo uvažovat o lokalizaci produktů Lagris do tohoto oddělení. Dalším nesplněným faktorem v position indexu bylo neumístění klíčového sortimentu na úroveň očí zákazníků, vyjma prodejny Billa *Frýdek*. Také uspořádání prodejního místa v Bille *T.G. Masaryka* zhoršilo celkový průměr z důvodu zastínění výrobku Lagris a nabízení poškozeného zboží. Až třetí pozice mezi řetězci patřila Bille v indexu prezentace, kvůli celkové absenci POP materiálů a nevystavení efektivnějšího obalu u rýže Natural.

Při zhodnocení přístupů managementu řetězce Billa podle územního členění, byl rozdíl TSI mezi oběma kraji jednoznačně nejvyšší. Dosahoval poměru 67:49 % s lepším výsledkem pro kraj Moravskoslezský. Celkové hodnocení prodejce je uvedeno v tab. 5.4.

Tab. 5.4: Konečné výsledky Billa

Faktor		Výsledky
Inventory index	Pořadí	1.
Position index		1. – 2.
Presentation index		3.
TSI		1.
Kraj		Moravskoslezský

Pozice výrobků Lagris v rámci soutěžního boje byla v prodejnách Billa postavena na jediném konkurentovi a to na privátní značce maloobchodního řetězce *Naše Bio*. Avšak při porovnání podílu velikosti prodejní plochy jsou síly obou značek, podle počtu facingů Lagris (16 ks) a Naše Bio (19 ks), značně vyrovnané.

Interspar

Další zástupce supermarketového formátu a v celkovém pořadí druhý nejlepší prodejce skončil Interspar s TSI 55 %. V hodnocení jednotlivých ukazatelů se nejlépe umístil s presentation indexem na úrovni 73 %. Při jeho posuzování byly shledány nedostatky v nepřítomnosti POP materiálů a na jeho zhoršení se nejvíce podílela MOJ

Dubina, která nesplňovala efektivní facing důležitý pro atraktivitu regálů. Druhé místo si zajistil řetězec s inventory indexem, kde nejhůře obstála prodejna Interspar *Pršténé*, kvůli nesplnění kritérií FWS u doplňkového sortimentu a u FWS celkem. Naprosto nejhoršího výsledku dosáhl index position s hladinou 33 % a to i přesto, že se v jedné prodejně, jako jediné ze všech zkoumaných patnácti jednotek, vyskytovaly výrobky ve speciálně značené sekci. Dále zde docházelo ke špatnému umístění výrobků v regálech, dvakrát nerespektování pravidel FIFO při doplňování zboží a vystavování poškozeného výrobku v Intersparu *Poruba*.

Přístupy prodejen podle lokality nebyly tak markantní jak v případě Billy a rozdíl byl pouze 5% ve prospěch Zlínského kraje s dosaženým poměrem 57:52 %. Tab. 5.5 opět zobrazuje celkové výsledky pozorovaného obchodníka.

Tab. 5.5: Konečné výsledky Interspar

Faktor		Výsledky
Inventory index	Pořadí	2.
Position index		4.
Presentation index		1.
TSI		2.
Kraj		Zlínský

Konkurenční prostředí v řetězci Interspar bylo více rozmanité. Vyskytovali se zde tři různí výrobci, z nichž privátní značka Spar Vital Natur nebyla ve srovnání s Lagris podle počtu facingů v převaze.

Albert

Z hypermarketového formátu dopadl nejlépe řetězec Albert s konečným TSI 46 %. Nejlepšího umístění dosáhl v indexu position, kde skončil na druhém místě a naopak nejméně příznivý výsledek získal s presentation indexem. Mezi hlavní chyby, které se v prodejnách vyskytovaly, patřilo umístění zboží v zóně s menší prodejností, chybná rotace zásob, nepřítomnost POP materiálů a v jednom případě přesažení maximálního počtu facingů. Ačkoliv prodejny Albert měly sekci s označením *Zdravá výživa*, ani v jednom případě zde nebyly zařazeny výrobky Lagris. V inventory indexu řetězec dosáhl třetí pozice vzhledem k nedostatkům v plnění minimálního FWS u klíčového sortimentu.

Ve srovnání územních celků byl merchandising prodejce Albert lépe prováděn v kraji Moravskoslezském.

Konkurence na prodejní ploše byla opětovně v režii privátních značek a to *Albert Bio*, které byly navíc v prodejnách umístěny hned dvakrát. Jednak dohromady s výrobky Lagris a také ve speciálním oddělení. Avšak ani tento jev nepřispěl k vyšším facingům maloobchodní značky (38 ks) v porovnání s počtem Lagris (49 ks).

Tab. 5.6: Konečné výsledky Albert

Faktor		Výsledky
Inventory index	Pořadí	3.
Position index		3.
Presentation index		4.
TSI		3.
Kraj		Moravskoslezský

Kaufland

Hypermarket Kaufland se celkově podle TSI umístil na čtvrtém místě a zůstal jen o 1 % za řetězcem Albert. Mezi jednotlivými ukazateli byl nejlépe plněn position index, přičemž jednotlivé MOJ vykazovaly naprosto stejné chyby v rotaci zásob a v absenci umístění výrobků do speciální sekce. Čtvrtá pozice patřila Kauflandu podle výsledků inventory indexu. Nedostatky se týkaly převážně neplnění minimálních FWS u doplňkového sortimentu. Navíc nabídka doplňkových produktů zde byla ze všech maloobchodníků nejužší a obsahovala pouze jednu položku. Poslední z ukazatelů, úroveň prezentace, vyšel nejhůře a to jak v rámci samotného obchodníka Kaufland, tak i ve srovnání s ostatními retailery. Především kvůli přesáhnutí maximálního facingu ve dvou případech a vystavování méně efektivního obalu u produktu rýže Natural. Blíže k celkovým výsledkům uvádí tab. 5.7.

Tab. 5.7: Konečné výsledky Kaufland

Faktor		Výsledky
Inventory index	Pořadí	4.
Position index		1. – 2.
Presentation index		5.
TSI		4.
Kraj		Zlínský

Celkové zhodnocení merchandisingu podle oblasti působení bylo výkonnější v MOJ Zlínského kraje.

Jako jediný obchodník, nemá Kaufland v rámci zvolených racionálních produktů svou vlastní značku, se kterou by mohl konkurovat. Nabízí však výrobky od široké škály dodavatelů a to zpravidla cenově dostupnější pro zákazníky.

Tesco

Jednoznačně nejhůře dopadl retailer Tesco, jelikož všechny jeho prodejny se umístily na posledních místech ve výsledcích Total shopscore indexu. Ačkoliv byl v úrovni plnění prezentace druhý nejlepší, výsledky byly negativně ovlivněny ukazatelem position a inventory. U indexu přítomnosti nevyhověly výrobky téměř všem kritériím, vyjma splnění přítomnosti klíčového sortimentu. Nejčastější nedostatky jednotlivých faktorů byly v nulové podpoře prodeje POS materiály a při jedné z návštěv byla zjištěna znečištěná prodejní oblast. Dále v žádné z prodejen nebylo dosaženo u výrobků Lagris umístění na úrovni očí a ani umístění ve speciálním oddělení, ačkoliv se v prodejnách nacházelo. Doplnování zboží podle systému FIFO a uspořádání prodejního místa také nebylo dokonalé, protože v jednom případě došlo k zacinění viditelnosti produktu rýže Natural a dvě prodejny nerespektovaly rotaci zásob. Konečné dosažené výsledky za řetězec Tesco jsou v tab. 5.8.

Tesco se jako jediné nelišilo, podle konečného TSI, v přístupu plnění vzhledem k lokalitě a bylo na úrovni 32 % pro oba kraje.

Tab. 5.8: Konečné výsledky Tesco

Faktor		Výsledky
Inventory index	Pořadí	5.
Position index		5.
Presentation index		2.
TSI		5.
Kraj		-

Největší koncentrace privátních značek byla vypořovávána právě v Tescu a dosahovala až dvojnásobku facingů vůči výrobkům Lagris. Jednalo se o značky *Organic Tesco* a v případě rýže šlo navíc o značku *Ekonom Tesco*. V MOJ opět docházelo

k druhotnému umístění privat labels, jednak s výrobky Lagris a také zvlášť v oddělení zdravé výživy.

5.6 Návrhy a doporučení pro společnost Lagris, a.s.

Z výsledků analýzy vyplývá, že úroveň merchandisingu racionálních potravin společnosti Lagris, a.s. je plněna pouze průměrně (TSI 50 %). Na základě navrhovaných kroků pro management společnosti ve spolupráci s obchodními řetězci by mohly uvedené doporučení současnou situaci alespoň částečně vylepšit.

Jednotlivé návrhy jsou pro lepší přehlednost směřovány vždy ke konkrétnímu prodejci.

Billa

Racionální výživa v řetězci Billa dosahovala nejlepšího hodnocení. Výrobky zde měly nejširší zastoupení ve všech položkách klíčového, doporučeného i celkového FWS. Celkovou pozici výrobků tak kazila ve dvou prodejnách pouze absence efektivního umístění na úrovni očí, což by se měl výrobce snažit změnit. Menší nedostatky byly shledány také v kvalitách prezentace, kterou především zhoršilo zastínění výrobku a vystavování poškozeného zboží. Těchto chyb by se dalo pro příště vyvarovat zvýšením kontrol pomocí mystery shoppingu prováděného vlastními pracovníky.

V řetězci dále schází jasně vyčleněná plocha určená pro zdravou výživu, a pozice výrobků tak splývá s běžným sortimentem. Výrobce by měl být více iniciativní a snažit se o upoutání pozornosti umístěním vhodných POS materiálů (wobblers, stoppery, aj.), případně vytvořit výstavní stojan s vizualizací asociace zdraví, přírody, apod. Vzhledem k tomu, že hlavní a jedinou konkurenci v MOJ Billa tvořila privátní značka řetězce, bylo by pro společnost vhodné vystavovat svou produktovou řadu v jednom uceleném bloku. Zamezilo by se tak profilaci neznačkového zboží vzhledem k ceně, která je zpravidla u výrobků Lagris o něco vyšší než u privátních značek a zákazníci tak nebudou mít tendence ceny výrobků tolik porovnávat.

Interspar

Supermarket Interspar výrazně ztrácí na lepším hodnocení kvůli pozici, do které staví výrobky Lagris. Rozhodně by produkty neměly být umístěny ve spodní zóně regálů,

jak tomu bylo ve všech MOJ. Navíc se objevily velké problémy s dodržováním systému FIFO při doplňování zboží. Větší úsilí společnosti by tak mělo být zaměřené na kontrolu maloobchodníků například prostřednictvím posílení týmu obchodních zástupců, kteří by dohlíželi na práci zaměstnanců v maloobchodních jednotkách. Vzhledem k tomu, že výrobce platí distributorům za prodejní plochu, a to ne málo, mělo by výrobce zajímat, jak je s jeho penězi, respektive zbožím nakládáno. Nedostatky v merchandisingu by mohly být v dalších jednáních silným argumentem pro snížení cen prodejních ploch.

V očích zákazníků by mohla být zvýšena atraktivita produktů Lagris jejich zařazením do speciálního oddělení *Zdravé výživy*. Vzhledem k tomu, že prodejna Interspar *Pršténé* tuto prezentaci během výzkumu uplatňovala, měl by se výrobce snažit o bilaterální jednání i s ostatními MOJ. Pakliže by se tato iniciativa nesetkala s kladnou odezvou, snahou by mělo být zviditelnění v sektoru vlastním úsilím výrobce prostřednictvím POS materiálů.

Albert

Retailer Albert se v úrovni distribuce racionálních produktů Lagris projevil průměrně ve srovnání s ostatními. V řetězci byl zjištěn velký nepoměr mezi přítomností klíčového a doplňkového sortimentu. Ve dvou případech nebyl naplněn minimální podíl prodejní plochy rýže Natural, na což by si výrobce měl dát pozor vzhledem k tomu, že jde o klíčový sortiment. Příkladem pro snahu držení vyšších zásob u maloobchodníků by mohla být nabídka rabatů či jiných podpůrných nástrojů. Problémy s nabídkou výrobků byly shledány i v nesourodosti doplňkového sortimentu, kde produkt sója byl přítomen ve dvou MOJ a ve třetí zkoumané jednotce nebyl vůbec zalistován. Výrobce by si měl pohlídat identickou distribuci u jednoho řetězce, aby zákazníkům byla produktová řada nabízena konzistentně. Dále by sortiment měl být umístěn do atraktivnější zóny v rámci vertikálního umístění a to do výše očí.

Kaufland

Hlavní kroky k vylepšení distribuce v případě Kauflandu směřují k úrovni prezentace, která dosáhla nejhoršího hodnocení ze všech zkoumaných obchodníků. Především by zde nemělo docházet k výraznému přesahování počtu vystavených facingů, které zákazníka příliš neoslovuje. Výrobce by se měl také zaměřit na dodávání efektivnějšího typu obalového materiálu u klíčového sortimentu rýže Natural, aby

nedocházelo k případnému umístění do neatraktivních „regálových košů“, které se v prodejnách využívají a jsou v něm zpravidla výrobky v plastových sáčcích.

Značné nedostatky byly podle konečných výsledků i v míře výskytu racionálních produktů Lagris u doplňkového zboží. Šíře doplňkové řady byla velice úzká a čítala pouze dvě položky ze čtyř možných (viz příloha č. 9). Výrobce by se měl proto snažit distribuovat rozšířenější sortiment, který by mohl vést ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti a zvýšení poptávky.

Tesco

Vhodná opatření u obchodního řetězce Tesco se týkají především přítomnosti a pozice výrobků Lagris. Absolutně nevyhovující situace byla v podílu prodejní plochy, která dosovala pouze hladiny 20 %. Nesplnění kritérií bylo u všech dílčích kategorií sortimentu (klíčový, doplňkový, celkový), proto by prioritním cílem výrobce měla být snaha uzavřít s obchodníkem nové objednávky na vyšší dodávky produktové řady. Už jen z toho důvodu, že maloobchodník nabízí podle monitoringu konkurence nejširší nabídku racionálních potravin a pozice konkurenceschopnosti Lagris je tak na velmi nízké úrovni.

Dále by se zde mělo eliminovat vystavování v horních policích, kde jsou výrobky téměř neprodejné a také kvůli nepřiměřené výšce regálů je takové umístění zcela nevhodné. Naopak snaha výrobce by měla směřovat k umístění produktů do oddělení *Zdravé výživy*, která se na prodejní ploše nachází a nejsou vymezeny pouze pro privátní značky řetězce. Avšak vzhledem k velké koncentraci konkurenčních značek by nemuselo dojít k dostatečnému odlišení výrobků Lagris, proto by mohla být uplatněna sekundární prezentace alespoň v rámci akční kampaně na zvýšení prodeje, kterou by mohl výrobce uskutečnit.

Obecně by se společnost mohla zamyslet nad svou distribuční sítí, ze které absolutně vypadl jeden z nejvýznamnějších formátů současnosti a to diskontní řetězec. Vzhledem k tomu, že podle studie Shopping Monitor 2011 si pro nákup zdravé výživy zákazníci vybírají tyto řetězce hned na druhém místě, představuje to pro společnost mezeru na trhu a nevyužití kapacity trhu. Proto by ze začátku do těchto formátů měla zavést alespoň svůj klíčový sortiment, rýži Natural.

6 Závěr

Cílem práce bylo provedení analýzy merchandisingových aktivit u racionálních výrobků společnosti Lagris, a.s. Výstupem bylo zhodnocení přístupů jednotlivých formátů a jejich prodejců s ohledem na místo distribuce. Pro účely výzkumu bylo vybráno patnáct obchodních jednotek, z řad retailingových řetězců, které zastupovaly dva nejrozšířenější formáty – hypermarkety a supermarkety. Pro srovnatelnost prováděného merchandisingu se aplikoval Total shopscore index, který je souhrnem vybraných faktorů rozčleněných do tří ukazatelů: Inventory index, Position index a Presentation index.

V celkovém hodnocení uspěl řetězec Billa, jehož prodejna Billa *Frýdek* dosáhla taktéž prvenství mezi ostatními zkoumanými jednotkami. Naopak nejhůře dopadl obchodník Tesco s MOJ *Třebovice*. Při porovnání prodejního formátu byl merchandising efektivněji prováděn v supermarketech. Tento výsledek šel do určité míry předpokládat, vzhledem k užšímu profilu nabízeného zboží, které je v supermarketech, a tudíž i menší pracnosti na prodejní plochu. Plnění merchandisingu podle lokality, byla zjištěna lepší distribuce v kraji Moravskoslezském, avšak s nepatrným 2% rozdílem. Při souhrnném pohledu na výsledek TSI, dosahující hodnoty 50 %, je možno vyhodnotit plnění merchandisingu u racionálních výrobků Lagris za průměrné a společnost by měla přemýšlet nad jeho zlepšením.

Důvod, proč by se měla společnost snažit o zlepšení úrovně distribuce u racionálních výrobků v MOJ je především kvůli velkému potenciálu těchto produktů, jak v samotné poptávce, tak i v širokých možnostech marketingových aktivit na podporu prodeje, kterým nahrává současný atraktivní trend zdravého životního stylu. Velkou konkurenční výhodou společnosti, kterou disponuje je deviza toho, že produktová řada vystupuje pod silnou, již vybudovanou značkou. A získat si náklonnost zákazníků se tak může jevit snadněji, než je tomu u hlavních „rivalů“ privátních značek, které mohou budit lehkou nedůvěru týkající se především kvality.

V závěru páté kapitoly byly nastíněny návrhy, vyplývající z poznatků terénního šetření a mohly by současnou situaci poněkud vylepšit. Zmíněná doporučení pouze determinují směr, jakým by se měla firma v oblasti daného portfolia ubírat, než jako přesný návod. Společnost by především neměla přistupovat k merchandisingu pouze jako k nástroji, jak upoutat pozornost na výrobní sortiment, ale brát jej jako příležitost k další konkurenční výhodě a jeho prostřednictvím dosahovat vyšší ziskovosti.

Seznam použité literatury

ODBORNÉ PUBLIKACE

- [1] BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9
- [2] BOČEK, Martin a kol. *POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 215 s., [8] s. barev. obr. příl. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2840-7.
- [3] BRASSINGTON, Frances a Stephen PETTITT. *Principles of marketing*. 4th ed. New York: Prentice Hall, 2006, 1264 s. ISBN 02-736-9559-2
- [4] BUŇKA, František, NOVÁK, Václav a DRUŽBÍKOVÁ, Helena. *Ekonomika výživy a výživová politika I*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 159 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-7318-429-X.
- [5] CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [6] CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu: [klíčové pojmy a termíny]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9
- [7] FOŘT, Petr. *Tak co mám jíst?*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 417 s. Zdraví & životní styl. ISBN 978-80-247-1459-2.
- [8] HESKOVÁ, Marie. *Category management*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9.
- [9] HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 str. ISBN 978-80-245-1520-5.
- [10] HORNBY, Albert Sydney. *Oxford advanced learner's dictionary of current English*. 8th ed. Oxford: Oxford University Press, 2010, 1796 s. ISBN 978-0-19-479902-7.
- [11] HOUBA, Miroslav a kol. *Luskoviny: pěstování a užití*. 1. vyd. České Budějovice: Kurent, 2009. 133 s. ISBN 978-80-87111-19-2.

- [12] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
- [13] KUNOVÁ, Václava. *Zdravá výživa*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. 140 s. Zdraví & životní styl. ISBN 978-80-247-3433-0.
- [14] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [15] MACHOVÁ, Jitka a kol. *Výchova ke zdraví*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 291 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2715-8.
- [16] MONZEL, Monika. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 198 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2928-2.
- [17] PÁNEK, Jan et al. *Základy výživy*. Vyd. 1. Praha: Svoboda Servis, 2002. 207 s. ISBN 80-86320-23-5.
- [18] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 970-80-247-3622-8.
- [19] PRADHAN Swapna, *Retail merchandising*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education, 2010. ISBN 978-007-0144-972.
- [20] VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Chování zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [21] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [22] Business Dictionary [online]. 2012 [cit. 2011-02-27]. Merchandising. Dostupné z WWW:
<http://www.businessdictionary.com/definition/merchandising.html>
- [23] ČSÚ [online]. 2012 [cit. 2012-01-10]. Nejnovější ekonomické údaje. Dostupné z www:
<http://czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

- [24] ČSÚ [online]. 2011 [cit. 2012-01-10]. Statistická ročenka ČR 2011.
Dostupné z www:
<http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-0400>
- [25] ČSÚ [online]. 2011 [cit. 2012-01-10]. Mzdy a náklady práce.
Dostupné z www:
http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace
- [26] FURINDOVÁ, Natálie. Zásady účinného merchandisingu. *Instore.sk* [online]. 2010 [cit. 2012-02-01].
Dostupné z www:
<http://instore.sk/news/z-sady-inn-ho-merchandisingu>
- [27] HRÍBAL, Petr. Nabídka je „zrcadlem“ zájmu o zdravý styl. *Marketing a média* [online]. 2008 [cit. 2011-12-15].
Dostupné z www:
<http://mam.ihned.cz/c1-25619920>
- [28] Incoma Gfk [online]. 2010 [cit. 2012-02-15]. *Shopping Center&Hypermarket 2010*.
Dostupné z WWW:
<http://statisticky.cz/2010/vystavba-nakupnich-center-v-cr-stagnuje-presto-jsou-jich-tri-stovky/>
- [29] Lagris [online]. 2010 [cit. 2011-11-30]. Historie společnosti.
Dostupné z www:
<http://lagris.cz/o-spolecnosti/historie>
- [30] Lagris [online]. 2010 [cit. 2011-11-30]. Racionální výživa.
Dostupné z www:
<http://lagris.cz/produkty/racionalni-vyziva>
- [31] Ministerstvo zemědělství. Situační a výhledové zprávy-luskoviny [online]. 2011 [cit. 2012-01-05].
Dostupné z www:
<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/situacni-a-vyhledove-zpravy/roslinne-komodity/luskoviny/>

- [32] Ministerstvo zemědělství. Situační a výhledové zprávy-obiloviny [online]. 2011 [cit. 2012-01-05].
Dostupné z www:
<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/situacni-a-vyhledove-zpravy/roslinne-komodity/luskoviny>
- [33] Ministerstvo zemědělství. Zemědělství a změna klimatu [online]. 2011 [cit. 2012-01-08].
Dostupné z www:
http://eagri.cz/public/web/file/107060/Z101798_MZe_brozura_KLIMA_A5.pdf
- [34] Obchodní rejstřík a Sběrka listin, Ministerstvo spravedlnosti ČR [online]. 2012 [cit. 2012-01-20].
Dostupné z www:
<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [35] Ogilvy Promotional Campaigns. Pravidla merchandisingu. *E15* [online]. 2007 [cit. 2012-01-30].
Dostupné z www:
<http://strategie.e15.cz/zurnal/pravidla-merchandisingu>
- [36] Podravka [online]. 2012 [cit. 2011-11-29]. Obchodované komodity.
Dostupné z www:
<http://podravka.cz/export>
- [37] POPAI Central Europe [online]. 2010. [cit. 2012-01-28]. Mapa marketingové komunikace.
Dostupné z www:
<http://popai.cz/1-129/Mapa-podlinek.aspx>
- [38] SVOBODA, Ivan. Pravidla pro efektivní merchandising. *PETROL magazín* [online]. 2003 [cit. 2012-02-18].
Dostupné z www:
<http://www.petrol.cz/noviny/clanek.asp?id=3822>
- [39] SVOBODA, Ivan. Presentace zboží v regálech. *PETROL magazín* [online]. 2006 [cit. 2012-02-18].
Dostupné z www:
<http://www.petrol.cz/ropa/clanek.asp?id=11707>

- [40] ŠEVELOVÁ, Irena. Využijte plně potenciál merchandisingu. *Fresh marketing* [online]. 2009 [cit. 2011-12-28].
Dostupné z www:
<http://freshmarketing.fontai.net/clanky/vyuzijte-plne-potencial-merchandisingu>

- [41] ŠTIKOVÁ, Olga. Aktuální vývoj vnitřního obchodu. *Bulletin ÚZEI č.4/2011* [online]. 2011 [cit. 2012-01-25].
Dostupné z www:
<http://www.uzei.cz/left-menu/publikacni-cinnost/bulletin-uzei/2011.html>

- [42] TICHNA, Pavel. Merchandising už zdaleka není jen doplňování zboží do obchodů. *Marketingové noviny* [online]. 2003 [cit. 2012-02-08].
Dostupné z www:
http://www.marketingovenoviny.cz/?Action=View&ARTICLE_ID=1324

- [43] TLÁSKAL, Petr. Současné trendy v lidské výživě. *Společnost pro výživu* [online]. 2010. [cit. 2011-12-19].
Dostupné z www:
<http://vyzivapol.cz/rubrika-aktuality/soucasne-trendy-v-lidske-vyzive.html>

- [44] Wikipedia [online]. 2011 [cit. 2012-02-11]. Plánogram.
Dostupné z www:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Planogram>

OSTATNÍ ZDROJE

- [45] Quentin Management, s.r.o, interní materiál, marketingový výzkum trhu 2009. *Příležitosti pro výrobce dietních potravin v České republice.*

- [46] SPÁČIL, Vojtěch. Přednášky Řízení maloobchodu (zimní semestr 2011)

Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ATL	nadlinkové komunikační nástroje
a. s.	akciová společnost
B2B	průmyslový trh
B2C	spotřební trh
BTL	podlinkové komunikační nástroje
ČSÚ	český statistický úřad
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
FAO	food and agriculture organization
FIFO	First In – First Out
FWS	forward stock
GDA	Guideline Daily Amount (doporučná denní dávka)
ha	hektar
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
Kč	korun českých
mil.	milion
např.	například
obr.	obrázek
POP	Point of Purchase
POS	Point of Sale
POPAI	Point of Purchase Advertising International
spol.	společnost
s.r.o.	s ručením omezeným
tab.	tabulka
TSI	Total ShopScore index
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Dodržování zdravé výživy obyvatel ČR

Obr. 3.1 Nástroje podpory prodeje

Obr. 5.1 FWS celkem v jednotlivých prodejnách

Obr. 5.2 Inventory index jednotlivých prodejen

Obr. 5.3 Position index maloobchodních řetězců

Obr. 5.4 Presentation index maloobchodních řetězců

Obr. 5.5 Průměrné hodnoty dílčích indexů jednotlivých prodejců

Obr. 5.6 Celkové pořadí maloobchodních řetězců podle TSI

Seznam tabulek

Tab. 2.1	Vývoj spotřeby rýže v ČR
Tab. 2.2	Vývoj tržeb společnosti Podravka-Lagris, a.s.
Tab. 2.3	Hlavní dodavatelské země vybraných plodin
Tab. 2.4	Struktura vzdělání obyvatel ČR
Tab. 3.1	Výška umístění zboží a jeho závislost na prodejnost
Tab. 4.1	Pozorované formáty a prodejny
Tab. 4.2	Harmonogram činností
Tab. 4.3	Seznam pozorovaných prodejen
Tab. 5.1	Přehled hodnot FWS jednotlivých prodejen a jejich plnění
Tab. 5.2	Souhrnné hodnoty dílčích indexů
Tab. 5.3	Výsledky Total shopscore indexu
Tab. 5.4	Konečné výsledky Billa
Tab. 5.5	Konečné výsledky Interspar
Tab. 5.6	Konečné výsledky Albert
Tab. 5.7	Konečné výsledky Kaufland
Tab. 5.8	Konečné výsledky Tesco

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

Bc. Eva Vaňharová

Adresa trvalého pobytu studenta:

U Dubu 552, 763 14 Zlín

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Přehled obchodovaných komodit společnosti Lagris, a.s.
- Příloha č. 2 Dělení nástrojů podpory prodeje
- Příloha č. 3 Ukázka materiálů pro podporu prodeje
- Příloha č. 4 Dokumentace zjištěných nedostatků z terénního šetření
- Příloha č. 5 Facingy a FWS v jednotlivých krajích
- Příloha č. 6 FWS výrobků
- Příloha č. 7 Inventory index
- Příloha č. 8 Position index
- Příloha č. 9 Dodržení systému FIFO při doplňování zboží
- Příloha č. 10 Presentation index
- Příloha č. 11 Monitoring konkurence
- Příloha č. 12 Total shopscore index

Příloha č. 1: Přehled obchodovaných komodit společnosti Podravka-Lagris, a.s.

**Komodity vhodné pro
potravinářský průmysl:**

- mák modrý
- kmín celý
- hořčice - žlutá, černá, orientální
- hrách - žlutý, zelený, celý, půlený atd.
- len
- slunečnice - neloupaná, loupaná, proužkovaná
- jáhly
- proso - žluté, červené
- koriandr
- pohanka - mechanická, termická
- sója
- řepka
- cizrna
- čočka zelená
- fazole - různé druhy
- rýže - dlouhozrnná, parboiled, basmati, jasmínová, divoká, rýžové směsi, Natural
- pekařské směsi - maková, lískooříšková, pizza, sýrová, špenátová náplň atd.
- sušené ovoce a ořechy

**Komodity vhodné pro
krmivářské účely:**

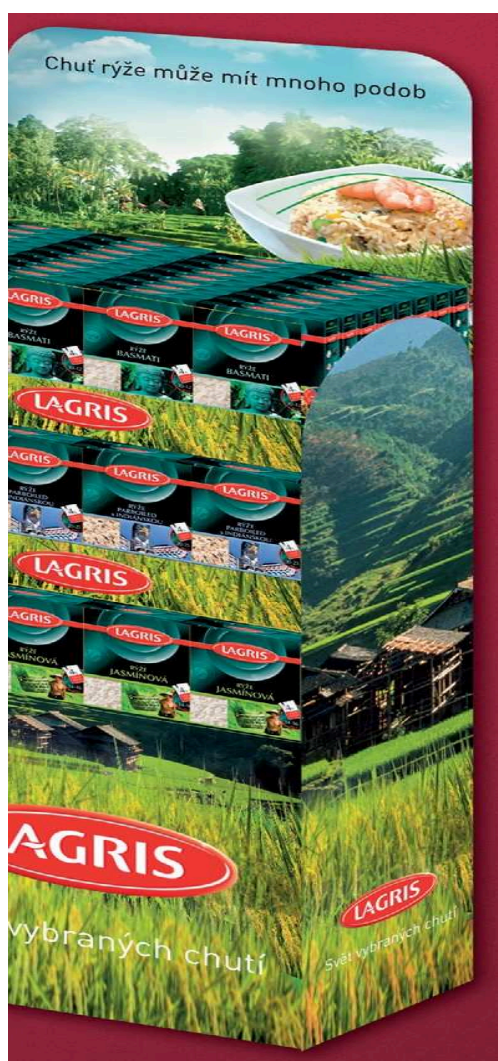
- rýžové zlomky
- rýžové otruby
- neloupaná pohanka
- hrách - zelený, žlutý
- proso
- len
- stabilizované rýžové otruby
- slunečnice
- saflor
- oves
- ovesné vločky



Příloha č. 3: Ukázka materiálů pro podporu prodeje



Registrační lišta



Výstavní display pro rýže Premium



Plakát rýže Natural

Příloha č. 4: Dokumentace zjištěných nedostatků z terénního šetření



Nečisté nákupní prostředí, Tesco Malenovice



Zastínění produktu Lagris, Tesco Moravská Ostrava



Chybná instalace stopperu, Billa T.G. Masaryka



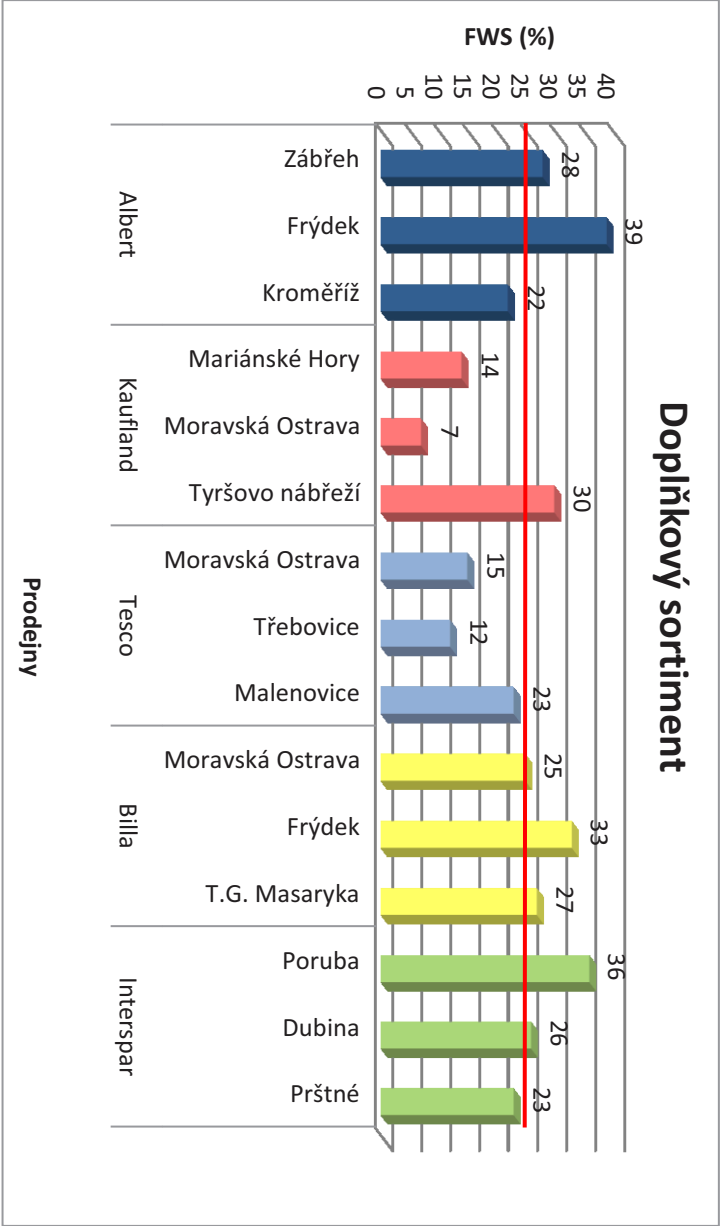
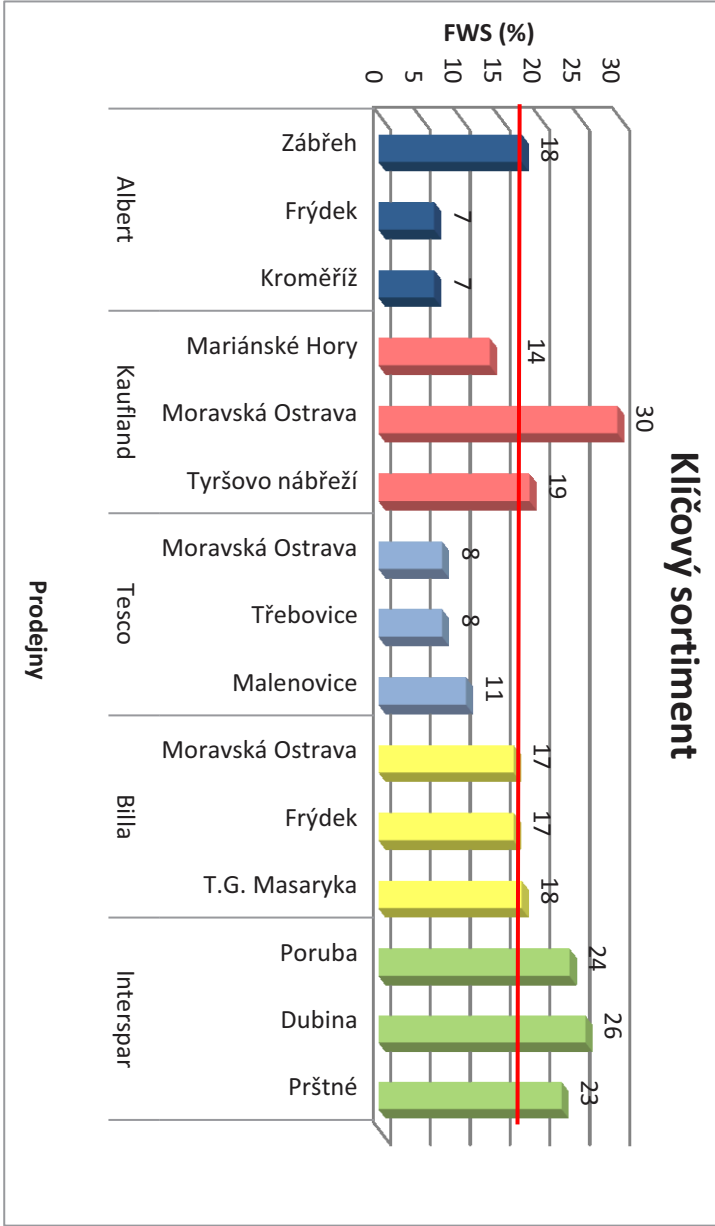
Poškozený obal, Interspar Poruba

Příloha č. 5: Facingy a FWS v jednotlivých krajích, [facing v ks, FWS v %]

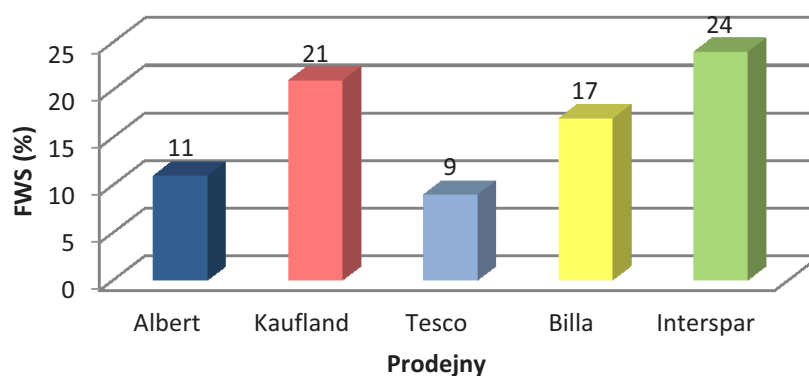
Prodejny			Albert Kroměříž	Kaufland Tyršovo Nábřeží	Tesco Malenovice	Billa T.G.Masaryka	Interspar Pršténé
Faktory							
Klíčový sortiment	Rýže Natural	Facing	2	6	4	2	6
Doplňkový sortiment	Sója	Facing	0	11	3	0	0
	Cizrna	Facing	0	0	0	1	0
	Jáhly	Facing	4	0	3	1	5
	Pohanka	Facing	2	0	2	1	1
Klíčový sortiment celkem		Facing	2	11	4	2	6
		FWS	7 %	19 %	11 %	18 %	23 %
Doplňkový sortiment celkem		Facing	6	17	8	3	6
		FWS	22 %	30 %	23 %	27 %	23 %
Facing Lagris celkem			8	28	12	5	12
Facing konkurence			19	29	23	6	14
Facing konkurence spolu s Lagris			27	57	35	11	26
FWS celkem			30 %	49 %	34 %	46 %	46 %

Prodejny			Albert		Kaufland		Tesco		Billa		Interspar	
Faktory			Zábřeh	Frýdek	Mariánské Hory	Moravská Ostrava	Moravská Ostrava	Třebovice	Moravská Ostrava	Frýdek	Poruba	Dubina
Klíčový sortiment	Rýže Natural	Facing	11	2	3	14	3	4	2	2	6	7
Doplňkový sortiment	Sója	Facing	6	6	3	3	2	2	0	0	0	0
	Cizrna	Facing	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0
	Jáhly	Facing	3	4	0	0	2	2	0	1	5	3
	Pohanka	Facing	8	2	0	0	2	2	2	1	4	4
Klíčový sortiment celkem		Facing	11	2	3	14	3	4	2	2	6	7
		FWS	18 %	7 %	14 %	30 %	8 %	8 %	17 %	17 %	24 %	26 %
Doplňkový sortiment celkem		Facing	17	11	3	3	6	6	3	4	9	7
		FWS	28 %	39 %	14 %	7 %	15 %	12 %	25 %	33 %	36 %	26 %
Facing Lagris celkem			28	13	6	17	9	10	5	6	15	14
Facing konkurence celkem			32	15	16	29	30	42	7	6	10	13
Facing konkurence spolu s Lagris			60	28	22	46	39	52	12	12	25	27
FWS celkem			47 %	46 %	27 %	37 %	23 %	19 %	42 %	50 %	60 %	52 %

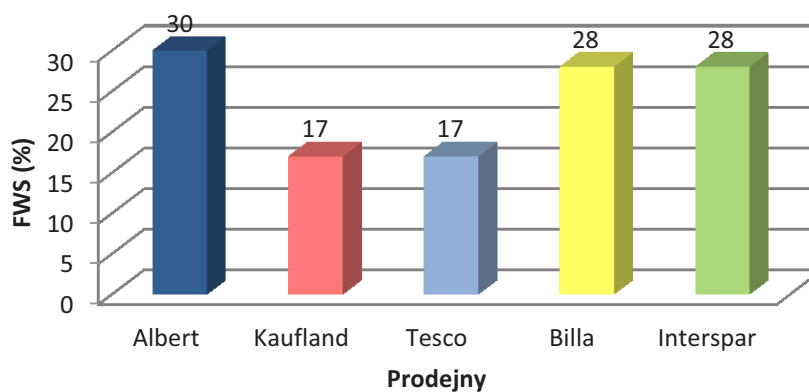
Příloha č. 6: FWS výrobků



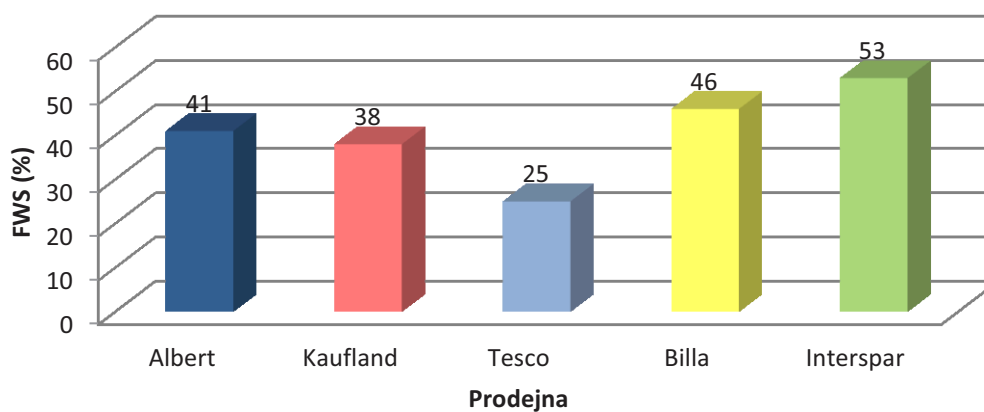
Klíčový sortiment maloobchodních řetězců



Doplňkový sortiment maloobchodních řetězců

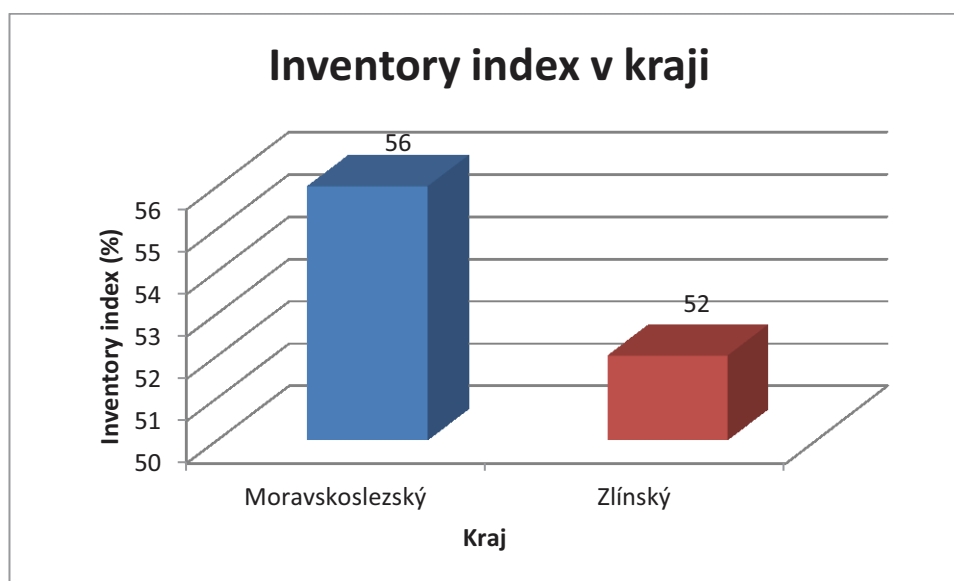
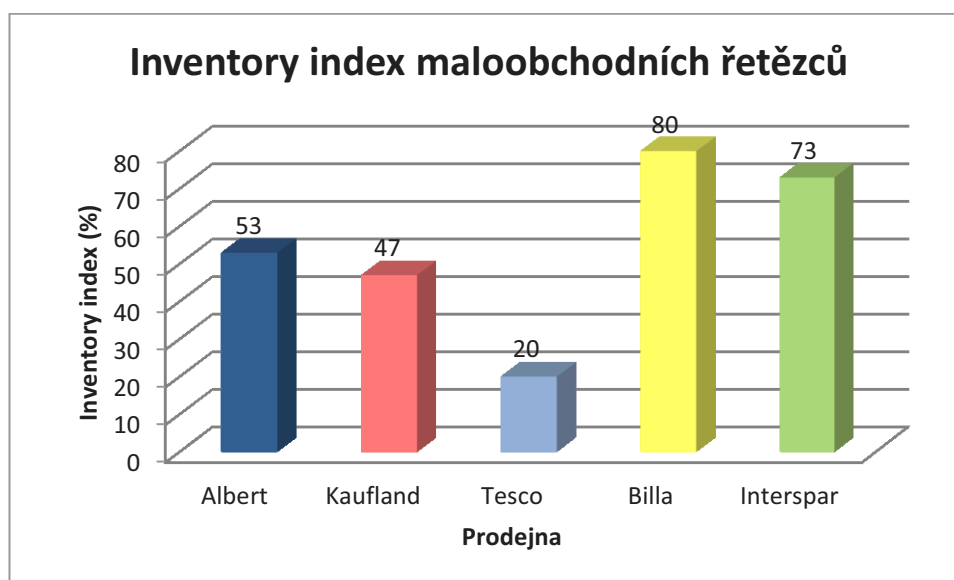


Celkový FWS maloobchodních řetězců



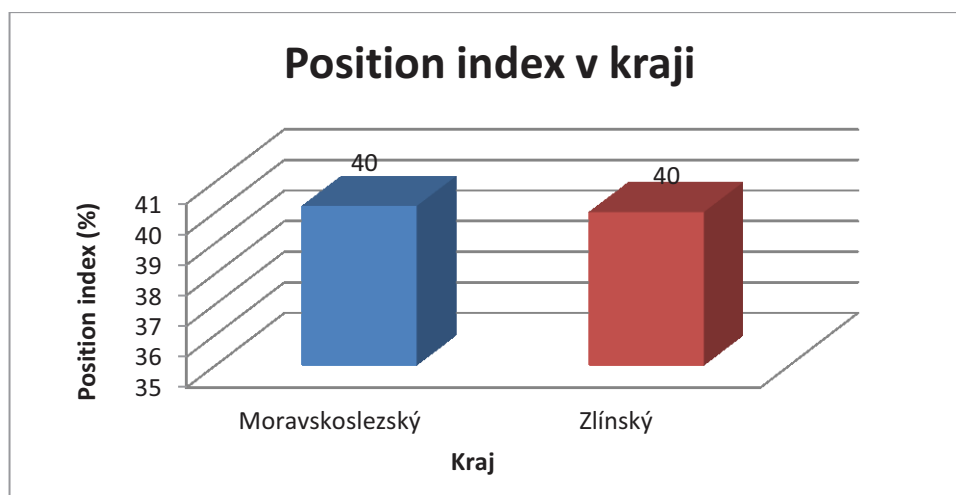
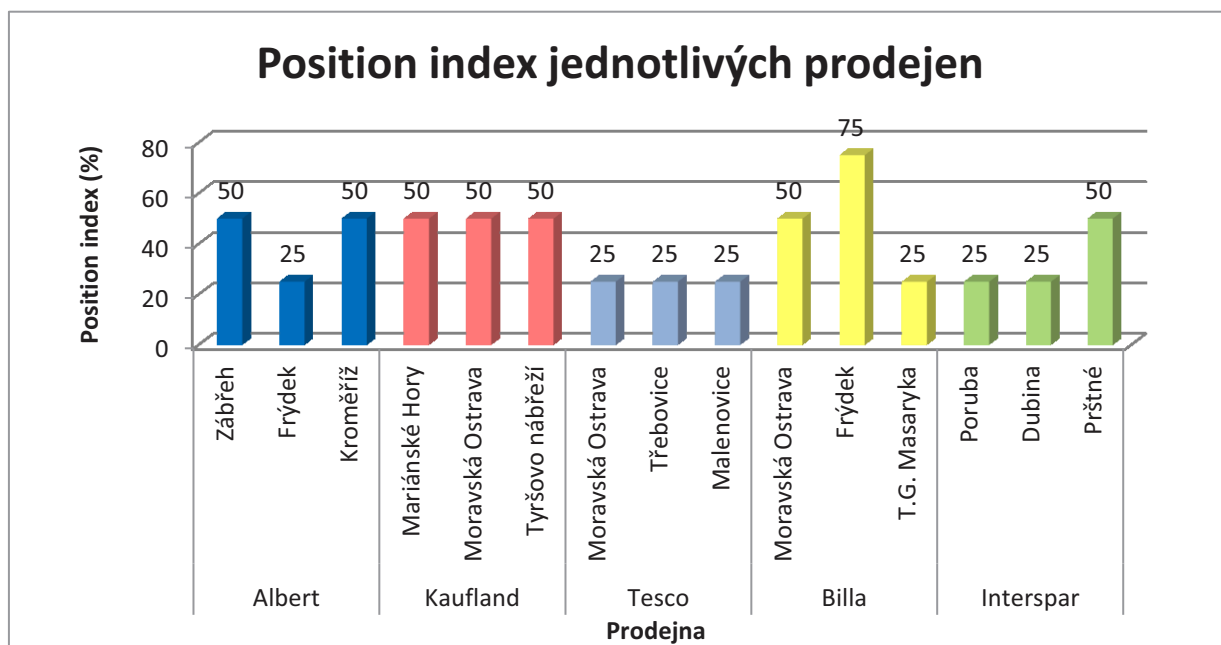
Příloha č. 7: Inventory index

Prodejny Faktory	Albert			Kaufland			Tesco			Billa			Interspar		
	Zábřeh	Frydek	Kroměříž	Mariánské Hory	Moravská Ostrava	Tyršovo Nábřeží	Moravská Ostrava	Třebovice	Malenovice	Moravská Ostrava	Frydek	T.G. Masaryka	Poruba	Dubina	Přístné
Dodržení FWS klíčový sortiment	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Dodržení FWS doplňkový sortiment	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0
Dodržení FWS celkem	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Přítomnost klíčového sortimentu	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Přítomnost doplňkového sortimentu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventory index celkem (%)	80	60	20	20	40	80	20	20	20	80	80	80	80	80	60



Příloha č. 8: Position index

Prodejny Faktory	Albert			Kaufland			Tesco			Billa			Interspar		
	Zábřeh	Frýdek	Kroměříž	Mariánské Hory	Moravská Ostrava	Tyršovo Nábřeží	Moravská Ostrava	Třebovice	Malenovice	Moravská Ostrava	Frýdek	T.G. Masaryka	Poruba	Dubina	Pršténé
Umístění ve výši očí	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Rotace zásob	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0
Uspořádání prodejního místa	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Umístění ve speciální sekci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Position index celkem (%)	50	25	50	50	50	50	25	25	25	50	75	25	25	25	50



Příloha č. 9: Dodržení systému FIFO při doplňování zboží

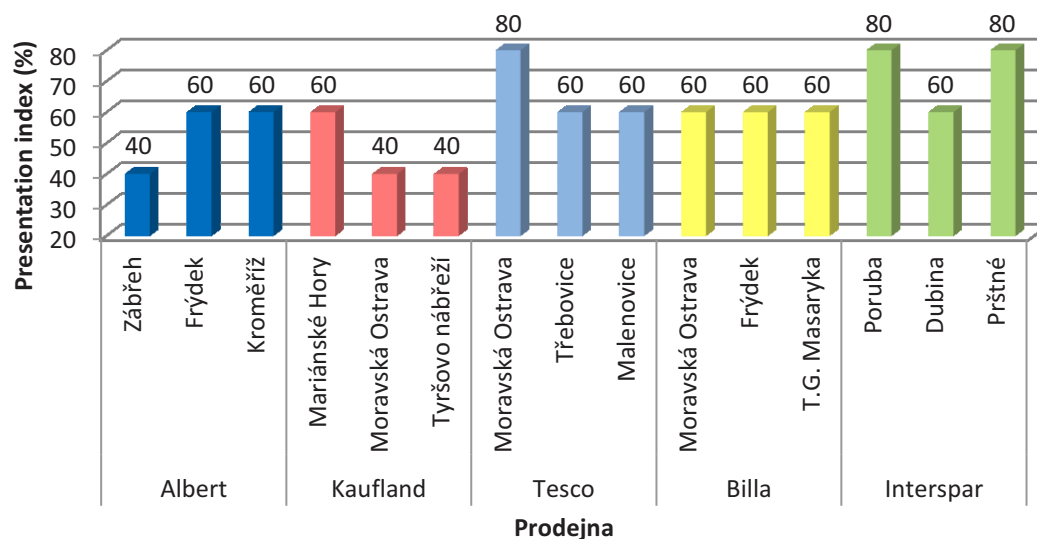
	Albert			Billa			Interspar			Kaufland			Tesco		
	Zábřeh	Frydek	Kroměříž	Moravská Ostrava	Frydek	T.G.Masaryka	Poruba	Dubina	Prstné	Mariánské hory	Moravská Ostrava	Tyršovo náb.	Moravská Ostrava	Třebovice	Malenovice
Rýže	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	x	✓
Sója	✓	x	-	-	-	-	-	-	-	✓	x	✓	✓	✓	✓
Cizrna	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jáhly	x	✓	✓	-	✓	✓	✓	x	x	-	-	-	✓	x	x
Pohanka	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	-	-	-	✓	✓	✓

Nepřítomnost zboží	-
Dodrženo FIFO	✓
Nedodrženo FIFO	x

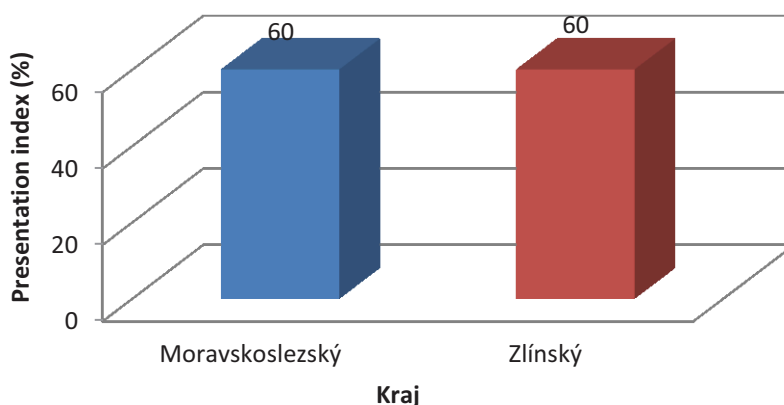
Příloha č. 10: Presentation index

Prodejny Faktory	Albert			Kaufland			Tesco			Billa			Interspar		
	Zábřeh	Frýdek	Kroměříž	Mariánské Hory	Moravská Ostrava	Tyršovo Nábřeží	Moravská Ostrava	Třebovice	Malenovice	Moravská Ostrava	Frýdek	T.G. Masaryka	Poruba	Dubina	Pršténé
Individuální ocenění	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Přítomnost POS/POP materiálů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Typ obalového materiálu	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1
Efektivní facing	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Čistota prodejní oblasti	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Presentation index celkem (%)	40	60	60	60	40	40	80	60	60	60	60	60	80	60	80

Presentation index jednotlivých prodejen



Presentation index v kraji



Příloha č. 11: Monitoring konkurence

Řetězec	Prodejna	Facing Lagris	Facing privátních značek	Facing ostatní konkurence
Albert	<i>Zábřeh</i>	28	17	15
	<i>Frýdek</i>	13	6	9
	<i>Kroměříž</i>	8	15	4
Celkem (ks)		49	38	28
Kaufland	<i>Mariánské Hory</i>	6	-	16
	<i>Moravská Ostrava</i>	17	-	29
	<i>Tyršovo nábreží</i>	28	-	29
Celkem (ks)		51	0	74
Tesco	<i>Moravská Ostrava</i>	9	19	11
	<i>Třebovice</i>	10	23	19
	<i>Malenovice</i>	12	18	5
Celkem (ks)		31	60	35
Billa	<i>Moravská Ostrava</i>	5	7	-
	<i>Frýdek</i>	6	6	-
	<i>T.G. Masaryka</i>	5	6	-
Celkem (ks)		16	19	0
Interspar	<i>Poruba</i>	15	2	8
	<i>Dubina</i>	14	3	10
	<i>Prštné</i>	12	8	6
Celkem (ks)		41	13	24

Příloha č. 12: Total shopscore index

